

MASTER'S THESIS

De risico's bij een IT Project Portfolio

Otten, T (Thijs)

Award date:
2020

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



De risico's bij een IT Project Portfolio

The risks with an IT Project Portfolio

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management & IT
Student:	ThijsOttten
Identiteitsnummer:	
Datum:	10-06-2020
Afstudeerbegeleider	Rob Kusters
Meelezer	Irene Vanderfeesten
Versie nummer:	1.0
Status:	Definitief

Abstract

In dit onderzoek wordt een derde cyclus van Design Science doorlopen over de risico's die er spelen bij IT Project Portfolio, omdat de nadruk eerder nog niet goed heeft gelegen op het Project Portfolio niveau.

Vanuit het theoretisch kader zijn de in eerdere onderzoeken gevonden IT Project Portfolio risico's opnieuw geanalyseerd en ondergebracht in een nieuwe risicolijst, bestaande uit 16 IT Project Portfolio risico's.

De risicolijst wordt door middel van een Single Case Study gevalideerd in de empirie. Hierbij wordt de lijst getoetst door middel van het afnemen van semigestructureerde interviews bij informanten in een grote nationale ICT en telecom organisatie.

Alle 16 risico's worden gevalideerd en bevestigd vanuit de empirie. Hierbij worden de risico's toegelicht met de redenen waarom ze van toepassing zijn.

Dit resulteert in een overzichtelijke IT Project Portfolio risicolijst die gebruikt kan worden voor deze organisatie om inzicht te krijgen in de IT Project Portfolio risico's die hier spelen. Zodra de uitkomsten en conclusies worden gecombineerd met gelijkwaardige onderzoeken kunnen hier algemeen geldende conclusies uit worden opgesteld.

Sleutelbegrippen

IT, Project Portfolio, Risico's, Single Case Study

Samenvatting

Met het toenemende belang van IT in organisaties hebben steeds meer organisaties een IT Project Portfolio. Een IT Project Portfolio is de samenhang van alle IT projecten van een organisatie, waarbij er geen gemeenschappelijk doel tussen de projecten onderling hoeft te zijn, maar waarbij er wel overkoepelend op gestuurd wordt en er afhankelijkheid is tussen de te verdelen resources over het projecten portfolio heen. IT Project Portfolio is dus een vast gegeven bij een organisatie die IT projecten heeft. Zodra je een IT Project Portfolio hebt krijg je ook te maken met bijbehorende risico's. Er is in de wetenschappelijke body of knowledge nog geen gevalideerd antwoord gevonden over welke risico's van toepassing zijn bij IT Project Portfolio en waarom die een risico zijn. Dit onderzoek tracht dit te beantwoorden en maakt de risico's inzichtelijk en valideert deze met toelichtingen vanuit de empirie.

Voordat de IT Project Portfolio risico's gevalideerd kunnen worden, moet er een goede lijst met risico's worden opgesteld. Hiervoor wordt voortgebouwd op de body of knowledge die reeds verricht is vanuit eerdere onderzoeken. Dit onderzoek betreft namelijk de derde cyclus van de Design Science methode. Hierbij is de reeds bestaande IT Project Portfolio risicolijst vanuit de body of knowledge opnieuw tegen het licht gehouden om vast te stellen dat deze correct is, deze aangescherpt moet worden en/of indien nodig deze te herontwerpen. Dit is gebeurd door het analyseren van eerdere onderzoeksresultaten op de volgende punten:

- of risico's vanuit de literatuur correct waren geclassificeerd;
- of de definitie van het risico correct was;
- of de empirie de risico's begrepen en hier duidelijk op reageerde.

Deze analyseresultaten vormen samen één conclusie over elk risico.

Om de uitgevoerde risicoanalyses samen te laten komen in een goede IT Project Portfolio lijst is een methodologie uitgewerkt. Hierbij worden de analyses vergeleken met de analyses van peer-onderzoekers, die hetzelfde onderwerp onderzoeken. Hierbij zijn de onderlinge resultaten vergeleken. Door middel van groepsconsensus is een keus in gemaakt welke analyse leidend is. Hiermee ontstaat een risicolijst die peer-reviewed is.

Ook is er een methodologie opgesteld over het valideren van de risicolijst in de empirie. Hierbij is gekozen voor een Single Case Study met de afname van semigestructureerde interviews bij vijf informanten uit één organisatie die een IT Project Portfolio heeft en hier actief mee bezig is. Hierbij wordt bij de empirische validatie continu hetzelfde proces doorlopen, zodat alle antwoorden achteraf goed met elkaar te vergelijken zijn. De interviewvragen zijn voor alle risico's hetzelfde, waarbij stilgestaan wordt bij de volgende zaken:

- Wordt het risico begrepen?
- Is het risico ervaren?
- Kan de informant hier een toelichting op geven?

Alle interviews zijn volledig uitgewerkt in gespreksverslagen, waarbij de informanten nog hebben kunnen reageren op het interview. Na goedkeuring van de informanten zijn de interviewverslagen geanalyseerd door middel van tekstanalyse om zo de argumentatie van de risico's inzichtelijk te maken.

De peer-review van de IT Project Portfolio risico's heeft geleid tot een risicolijst met 16 risico's. Deze is gebruikt voor de empirische validatie.

De empirische validatie heeft plaats gevonden bij een grote ICT en telecomorganisatie in Nederland. Alle risico's zijn herkend, bevestigd en toegelicht met duidelijke argumentatie waarom het IT Project Portfolio risico's zijn.

Dit onderzoek heeft een aangescherpte IT Project Portfolio risicolijst opgeleverd die in de empirie gevalideerd is bij één organisatie. Deze risicolijst geeft hiermee inzicht in de IT Project Portfolio risico's die bij deze organisatie spelen. Deze lijst kan ook als referentie dienen bij gelijksoortige organisaties, omdat de risico's gesatureerd aangetoond zijn. Om de conclusie betrouwbaarder te maken dient echter meer onderzoek gedaan te worden bij andere organisaties. Indien dit onderzoek daar op eenzelfde wijze uitgevoerd wordt, kunnen de analyses en conclusies met elkaar worden gecombineerd tot een Multiple Case Study, waarbij algemeen geldende conclusies kunnen worden getrokken.

Inhoudsopgave

Abstract.....	1
Sleutelbegrippen	1
Samenvatting	2
1. Introductie	5
1.1. Achtergrond	5
1.2. Gebiedsverkenning	5
1.3. Probleemstelling	6
1.4. Opdrachtformulering	6
1.5. Motivatie / relevantie	7
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	7
2. Theoretisch kader	8
2.1. Onderzoeksaanpak.....	8
2.2. Uitvoering.....	11
2.3. Resultaten en conclusies.....	12
2.4. Doel van het vervolgonderzoek	13
3. Methodologie.....	14
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode	14
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	15
3.2.1. Interviewvragen	16
3.3. Gegevensanalyse.....	16
3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	17
4. Resultaten	20
4.1. Resultaat groepsonderzoek	20
4.1.1. Vaststelling definitieve ITPP risicolijst.....	20
4.2. Resultaten Case Study.....	21
4.2.1. Selectie procedures.....	21
4.2.2. Interview resultaten.....	22
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	25
5.1. Discussie – reflectie.....	25
5.2. Conclusies	27
5.3. Aanbevelingen voor de praktijk	27
5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	28
Referenties.....	29
Bijlagen.....	30

1. Introductie

Dit hoofdstuk diept het onderwerp van het onderzoek uit en ligt de probleemstelling van het onderzoek toe.

1.1. Achtergrond

Met het toenemende belang van IT in organisaties (Laudon & Laudon, 2012) hebben steeds meer organisaties een IT Project Portfolio (ITPP) (Jeffery & Leliveld, 2004). Volgens Reyck et. al. (2005) gaat Project Portfolio Management over: "Project Portfolio Management considers the entire portfolio of projects a company is engaged in, in order to make decisions in terms of which projects are to be given priority, and which projects are to be added to or removed from the portfolio." In het geval van IT Project Portfolio Management (ITPPM) kan dit gezien worden als de besturing op de samenhang van alle IT projecten van een organisatie, waarbij er geen gemeenschappelijk doel tussen de projecten onderling hoeft te zijn, maar waarbij er wel overkoepelend op gestuurd wordt en er afhankelijkheid is tussen de te verdelen resources over de projecten heen. IT Project Portfolio is dus een vast gegeven bij een organisatie is die IT projecten heeft.

ITPPM probeert de onderliggende afhankelijkheden in het ITPP te beheren en te beïnvloeden. Hierbij zijn ook risico's van toepassing.

Het in kaart brengen van de risico's op ITPP is nog een jong onderwerp in de wetenschappelijke body of knowledge, waar nog niet veel onderzoek naar is gedaan (Frey & Buxmann, 2012). Er is dan ook nog geen sluitend antwoord gevonden op welke risico's van toepassing zijn bij ITPP.

Dit onderzoek focust zich op de risico's binnen ITPP en niet op de risico's die op IT projecten van toepassing zijn. Het is van belang om dit onderscheid te maken.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen wat er reeds bekend is over de risico's bij ITPP en op deze body of knowledge voort te bouwen om tot een gevalideerd overzicht van risico's bij ITPP te komen.

Het doel van dit hoofdstuk is om de lezer bekend te maken met het onderwerp van het onderzoek. In hoofdstuk 1.2 worden definities vastgesteld omtrent het onderwerp. In hoofdstuk 1.3 wordt de probleemstelling, die het onderzoek probeert te beantwoorden, vastgesteld. In hoofdstuk 1.4 wordt de opdrachtformulering met deelvragen toegespitst. In hoofdstuk 1.5 wordt de relevantie van dit onderzoek toegelicht. In hoofdstuk 1.6 wordt een leeswijzer voor de rest van deze thesis gegeven.

1.2. Gebiedsverkenning

Om het onderzoek goed te begrijpen is het belangrijk dat er begrepen wordt welke definities de (wetenschappelijke) body of knowledge verstaat met de algemene terminologie over het onderwerp. Hieronder zijn een aantal kerndefinities gedestilleerd die betrekking hebben en gehanteerd worden met dit onderzoek.

Voor dit onderzoek moeten alle hieronder gegeven definities geplaatst worden in het perspectief van IT project portfolio's.

Portfolio:

- A suite of business programs managed to optimize overall business value. (COBIT in Haes & Grembergen, 2009)

Project Portfolio Management:

- Project Portfolio Management considers the entire portfolio of projects a company is engaged in, in order to make decisions in terms of which projects are to be given priority, and which projects are to be added to or removed from the portfolio (Reyck, et al., 2005)

Risico's:

- An event that, if it occurs, causes a (positive or negative) impact (Laudon & Laudon, 2012)

De voertaal van deze scriptie is Nederlands. Indien er terminologie gebruikt wordt wat algemeen geaccepteerd is in het Engels zal deze ook zodoende toegepast worden. Bij het toepassen van quotaties uit de literatuur wordt de originele voertaal gebruikt, zodat de oorspronkelijke strekking niet verloren gaat.

1.3. Probleemstelling

De body of knowledge geeft aan dat er nog geen eenduidig goed gevalideerd antwoord is op welke risico's er spelen bij ITPP (Frey & Buxmann, 2012). Doordat dit inzicht ontbreekt kunnen organisaties geen optimaal ITPPM uitvoeren en daarmee geen goede mitigerende maatregelen treffen.

Die leemte in de body of knowledge wordt getracht gevuld te worden met dit onderzoek, zodat de vastgestelde risico's in de body of knowledge gevalideerd worden en daarmee organisaties meer inzicht geven in hun ITPP.

De probleemstelling voor dit onderzoek is als volgt gedefinieerd:

- De risico's met betrekking tot ITPP zijn nog niet goed gevalideerd in de empirie.

1.4. Opdrachtformulering

Het doel van het onderzoek is om tot een gevalideerde lijst van risico's voor ITPP te komen. Deze lijst kan daarna door organisaties worden toegepast om beter IT project portfolio management uit te voeren.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, zullen een aantal deelvragen beantwoordt moeten worden:

- Welke risico's zijn er in de wetenschap reeds vastgesteld met betrekking tot ITPP?
- Worden de vastgestelde risico's in de body of knowledge herkend in de empirie?
- Waarom vindt de empirie dat het ITPP risico's zijn?

Met het beantwoorden van de eerste vraag ontstaat een concreet beeld over welke informatie reeds beschikbaar is in de body of knowledge over de onderwerpen uit de probleemstelling. Hier wordt een lijst uit opgemaakt met gevonden ITPP risico's. Daarna zal deze lijst getoetst worden in de empirie. Hier zullen eerder gevonden risico's bevestigd of ontkracht worden, waarbij ook 'het waarom' zal worden toegelicht vanuit de empirie om een goede onderbouwing te hebben van de risico's. Dit zal leiden tot een gevalideerde lijst met risico's over ITPP.

Als de bovenstaande deelvragen beantwoordt zijn, zal dit leiden tot het leveren van een bijdrage aan het oplossen van de probleemstelling. Hiermee draagt dit onderzoek bij aan de body of knowledge, waardoor uiteindelijke organisaties een beter inzicht krijgen in de risico's bij ITPP.

1.5. Motivatie / relevantie

In de wetenschappelijke body of knowledge is al veel onderzoek gedaan naar de individuele onderwerpen van de probleemstelling. Echter geeft de body of knowledge ook aan dat met betrekking tot het vaststellen van de risico's nog dieper onderzoek gedaan kan worden, om deze concreet vast te stellen (Frey & Buxmann, 2012). Vanuit de body of knowledge wordt er dan een leemte gevuld.

Met de toenemende omvang van ITPP in organisaties (Jeffery & Leliveld, 2004) zullen organisaties erbij gebaat zijn dat zij de risico's van ITPP kunnen identificeren en mitigeren. Dit zal leiden tot een positievere bijdrage van het ITPP in de bedrijfsvoering, waardoor het ITPP beter bestuurt zal worden. Mogelijk kan dit secundair ook de slagingskans van de onderliggende IT projecten positief beïnvloeden. Dit is echter geen onderdeel van dit onderzoek.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

De uitvoering van het onderzoek is opgebouwd via een systematisch en wetenschappelijk consistente wijze zoals beschreven door Gelderman & Van Zanten (2013), deze systematiek komt ook terug in de opzet van deze scriptie:

- Inleiding – hier wordt de probleemstelling toegelicht (Hoofdstuk 1).
- Theoretisch kader – hier wordt het theoretische kader van het onderzoek vanuit de literatuur toegelicht (Hoofdstuk 2).
- Methodologie – hier wordt de methode van het onderzoek toegelicht (Hoofdstuk 3).
- Resultaten – hier worden de resultaten van het onderzoek kenbaar gemaakt (Hoofdstuk 4).
- Conclusies, discussie en aanbevelingen – hier wordt de probleemstelling beantwoord en verbanden gelegd tussen het onderzoek en de body of knowledge (Hoofdstuk 5).
- Literatuurreferenties – hier worden de gebruikte literatuurreferenties opgesomd.

Er zal tevens gebruik gemaakt worden van verschillende bijlagen voor extra inhoudelijke toelichting.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek uiteengezet.

2.1. Onderzoeksaanpak

Voordat de probleemstelling van het onderzoek opgelost kan worden en er een gevalideerde lijst met ITPP risico's is, zal de te valideren lijst met ITPP risico's moeten worden vastgesteld. Hiervoor wordt in dit onderzoek voortgebouwd op de body of knowledge die reeds verricht is (Smaele, 2013 en 3 afstudeerverslagen van geanonimiseerde studenten van de Open Universiteit: "Student 1, Student 2 & Student 3"). Hiermee is dit onderzoek de derde cyclus in de Design Science methodiek. In de discussie van de afstudeerverslagen (Student 1, 2019; Student 2, 2019; Student 3, 2019) komt naar voren dat de validiteit van de opgestelde risico's ter discussie staat en dat deze opnieuw onderzocht kunnen worden. Dit heeft als resultaat dat voor dit onderzoek de lijst met vastgestelde ITPP risico's (Student 1 & Student 2, 2019) vanuit de body of knowledge opnieuw tegen het licht gehouden worden alvorens een goed gevalideerde lijst met ITPP risico's in de empirie getoetst kan worden.

Het theoretisch kader van dit onderzoek is om de vastgestelde lijst van ITPP risico's (Student 1 & Student 2, 2019) te herontwerpen en tot een gevalideerde eenduidige lijst te komen van ITPP risico's. Zodoende kan deze nieuwe lijst getoetst worden in de empirie.

De huidige lijst is als volgt (Student 1 & Student 2, 2019):

Tabel 1: ITPP risicolijst Student 1 & Student 2

#	Risico naam	Risico definitie
1	Geschillen	Er is sprake van conflicten op één of meerdere besluitvormingsgremia van het project portfolio.
2	Informatie	Er is sprake van onvoldoende transparantie in de informatievoorziening en/of een gebrek daaraan wat leidt tot het nemen van verkeerde beslissingen
3	Interproject vaardigheden	Het is niet mogelijk om resources van het ene project in te zetten bij een ander project binnen de projectportfolio.
4	Budget	Beschikbare financiële middelen om de projecten binnen de projectportfolio uit te voeren is onvoldoende.
5	Personele stabiliteit	Er is onvoldoende zekerheid ten aanzien van de personele bezetting van de project portfolio staf en de onderliggende projecten.
6	Actiegerichtheid	Onvoldoende actiegerichtheid binnen de projecten
7	Effectiviteit van Top Management	Top management is niet besluitvaardig.
8	Onvoldoende zicht op de interne en externe omgeving	Onvoldoende zicht op de interne en externe omgeving van de organisatie en de gevolgen daarvan voor de organisatie strategie en de samenstelling van het project portfolio
9	Onvoldoende zicht op project risico's	Onvoldoende zicht op project risico's dan wel het onvoldoende adequaat omgaan met deze risico's.
10	governance	De governance van de projectportfolio is onvoldoende.
11	Onvoldoende zicht op veranderingen	Onvoldoende zicht op veranderingen binnen projecten en de eventuele gevolgen voor de projectportfolio.
12	Te Complex proces	De structuur van projectportfolio management is te complex.
13	Processen onvoldoende of afwezig	De projectportfolio processen zijn afwezig of van onvoldoende kwaliteit.
14	Incompetentie protfolio manager	De kwaliteit van de projectportfolio manager is onvoldoende.

15	Middelen	De beschikbare resources zijn onvoldoende om alle (strategische) projecten in de portfolio te realiseren
16	Organisatorische politiek	Door het beïnvloeden van de beeldvorming en opinie van anderen over een bepaald onderwerp, door politiek te bedrijven wordt er alleen gekeken naar korte termijn- of eigen belang in plaats van lange termijn doelstellingen
17	Betrokkenheid	Het management is niet betrokken bij de projecten en de portfolio.
18	Inmenging topmanager	Topmanager beïnvloed direct de keuze voor projecten waardoor er geen afgewogen keuze wordt gemaakt op basis van objectieve criteria.
19	Waarde Portfolio	Onduidelijk wat de product portfolio oplevert o.a qua waardevermeerdering.
20	Strategische doelstellingen wijzigen te snel	Te snelle wijzigingen van strategische doelen door mogelijke positieve veranderingen waardoor de aansluiting van de uitkomsten van de projecten in het portfolio niet meer aansluit bij de nieuwe strategische doelen.
21	Belanghebbenden	Onvoldoende rekening houden met de belangen van relevante stakeholders.

De huidige lijst van ITPP risico's bestaat uit 21 ITPP risico's (Student 1 & Student 2, 2019). Deze 21 risico's worden over een groep van 6 onderzoekers verdeeld, waarbij elke onderzoeker 7 risico's onderzoekt. Elke 7 risico's worden dan twee keer onderzocht, waarbij de onderzoekers onafhankelijk van elkaar werken. Dit waarborgt dat elk risico degelijk geanalyseerd wordt. De deelresultaten worden achteraf met elkaar gedeeld en dan ook met elkaar bediscussieerd. Dit wordt verder uitgewerkt in *Hoofdstuk 3* van dit onderzoeksverslag.

Het aantal literatuurbronnen per risico liggen tussen de twee en de vijf. In totaal wordt er gebruik gemaakt van acht verschillende literatuurbronnen die ten grondslag liggen aan de risicolijst. Deze worden allemaal geraadpleegd. Hier wordt geen nieuwe literatuur aan toegevoegd. Door 1 van de onderzoekers is er onderzocht of er sinds het opstellen van de ITPP risicolijst (Student 1 & Student 2, 2019) nog nieuwe publicaties zijn gedaan over dit onderwerp in de body of knowledge. Dit is niet het geval.

Het doel van het theoretische onderzoek is om te valideren of de risico's op de risicolijst (Student 1 & Student 2, 2019) goed zijn vastgesteld. Dit wordt gedaan door te onderzoeken of de onderliggende deelrisico's correct geformuleerd en geclassificeerd zijn en of de risico's duidelijk omschreven zijn. Deze bouwstenen worden in dit onderzoek gebruik om tot één conclusie te komen over ieder risico. Het onderzoeksproces om tot deze conclusie te komen, wordt hieronder beschreven:

Analyse op deelrisico's waaruit een risico bestaat

Hierbij wordt een tekstanalyse op de geformuleerde deelrisico's gedaan. Dit gebeurt door in de bronliteratuur van een deelrisico het stuk tekst op te zoeken, waarin dit deelrisico beschreven wordt. De stukken tekst waar het deelrisico over gaat, worden op een rij gezet. Op basis van het gebruik van overeenkomende terminologie tussen deel- en hoofdrisico en eigen inzicht volgt een conclusie of het deelrisico correct is omschreven. Indien bevonden wordt dat het deelrisico overeenkomt met de bronliteratuur is het deelrisico bevestigd. Indien het deelrisico niet overeenkomt met de bronliteratuur, wordt dit aangepast, zodat de kern van de bronliteratuur terugkomt in het deelrisico. Dit resulteert in een (deel)conclusie over de deelrisico's in een risico. Dit is van belang, omdat er zo vastgesteld wordt of de deelrisico's correct zijn geformuleerd en er zo op een goede manier voortgebouwd kan worden met deze componenten.

Analyse op de interviews

Hierbij worden de interviewverslagen door middel van tekstanalyse geanalyseerd. Er wordt nagegaan of het interviewantwoord het risico beantwoordt. Deze resultaten worden op een rij gezet. Indien het interview een risico beantwoordt en daarbij gebruik maakt van voorbeelden die overeenkomen met deelrisico's is dit een bevestiging dat het interview correct is uitgevoerd en het risico ook correct begrepen wordt in de empirie. Indien er geconstateerd wordt dat het interview geen antwoord geeft op het risico, wordt er vastgesteld door middel van tekstanalyse en eigen

inzicht of dat te maken heeft met de wijze van uitvragen of doordat het risico niet goed begrepen wordt in de empirie. In het eerste geval zegt dit iets over de methodologie en komt dit terug in *Hoofdstuk 3*. In het tweede geval wordt er op basis van eigen inzicht bepaald waardoor dit komt. Met de genoemde resultaten wordt er een conclusie getrokken over de interviews.

Analyse op de classificatie

Hierbij wordt een tekstanalyse gedaan op de deelrisico's en de definitie van het hoofdrisico. Dit gebeurt door middel van het vergelijken of de terminologie tussen de genoemde aspecten overeenkomen. Deze worden op een rij gezet en daarover wordt een conclusie getrokken op basis van eigen inzicht. De conclusie zal tot één van de volgende resultaten leiden.

Komen alle deelrisico's terug in de risico definitie?:

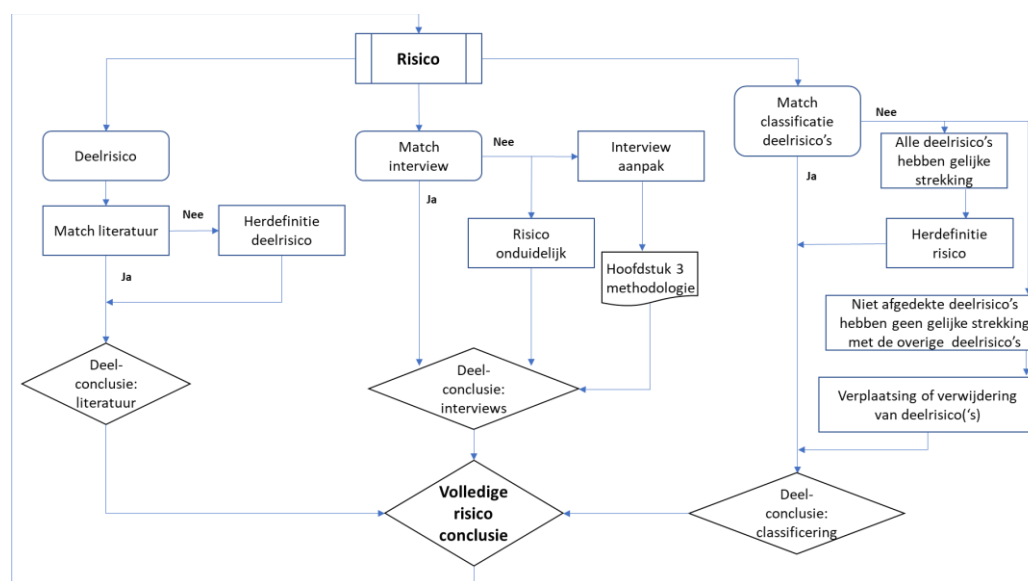
- Ja. Dan is het risico bevestigd en wordt het risico gelaten zoals het is.
- Nee, maar alle ontbrekende deelrisico's hebben een gelijke strekking als de opgenomen deelrisico's. Dit geeft aan dat de risicodefinitie niet goed is en wordt deze geherdefinieerd, zodat het alle deelrisico's afdekt.
- Nee, slechts een aantal deelrisico's worden afgedekt en de overige deelrisico's hebben geen gelijke strekking. Dan worden de deelrisico's die een andere strekking hebben verplaatst naar een ander risico (een reeds bestaande die wel past of een volledig nieuw risico indien er geen passend risico is) of er wordt geconcludeerd dat één of meerdere deelrisico's niet over ITPP gaan en deze worden verwijderd van de risicolijst.

Risico conclusie

De drie deelconclusies (van de deelrisico literatuur, interviews en classificatie) worden vervolgens op een rij gezet en op basis van eigen inzicht wordt er één conclusie van het risico getrokken om de vraag van het theoretisch kader te beantwoorden: is het risico goed vastgesteld? Hier wordt het volgende uit geconcludeerd, wat vervolgens toegepast wordt op het risico:

- Het risico is goed. Hiermee is het risico gevalideerd en er volgt geen verdere actie.
- Het risico is niet goed. Het risico wordt in huidige vorm niet gevalideerd. Op basis van de deelconclusies volgt een gepaste actie:
 - Het risico wordt geherdefinieerd, waarmee het risico gevalideerd wordt.
 - Het risico wordt opgesplitst in beter passende risico's, waarmee de opgesplitste risico's gevalideerd worden.

Het hierboven beschreven onderzoeksproces wordt hieronder schematisch weergegeven:



Figuur 1: Theoretisch kader onderzoeksproces

Daar dit onderzoek een herontwerp van de risicolijst betreft waarbij de validiteit van de risico's onder de loep worden genomen, is validiteit en betrouwbaarheid een kernonderdeel van dit theoretische kader. Om dit te borgen worden drie onderwerpen onderscheiden die Saunders, Lewis en Thornhill (2016) hier over noemen: construct validiteit, interne validiteit en betrouwbaarheid.

- Constructvaliditeit was bij het onderzoek van Student 1 (2019), Student 2 (2019) en Student 3 (2019) een discussiepunt. Vaak ging het bij de uitvoer van het onderzoek over een IT project in plaats van over ITPP. Daarom beslaat dit een groot deel van het theoretisch kader van dit onderzoek. Constructvaliditeit wordt geborgd door de opgestelde risico's opnieuw te vergelijken met de bronliteratuur en de interviewverslagen, zodat de risicolijst opnieuw ontworpen wordt en de ITPP risico's aangescherpt worden. Dit resulteert in dat de risico's meerdere keren gevalideerd zijn en vervolgens goed in de empirie getoetst worden.
- Interne validiteit wordt geborgd doordat alle stappen van het onderzoek worden vastgelegd. Dit zorgt voor een transparant onderzoek, waarbij de deelresultaten op een logische wijze op elkaar volgen. Zowel de aanpak als de deelresultaten staan centraal tijdens de discussiemomenten tussen de verschillende onderzoekers, waardoor causaliteitsproblemen geminimaliseerd worden.
- Betrouwbaarheid wordt geborgd doordat elk risico door twee onderzoekers onafhankelijk van elkaar wordt onderzocht. Dit zorgt ervoor dat elk risico dubbel wordt onderzocht, waarbij de kans geminimaliseerd wordt dat er door beide onderzoekers een aspect in een risico wordt gemist dat af zal doen aan de kwaliteit van het onderzoek. Deelresultaten worden vastgelegd en indien er een bevinding wordt gedaan bij één van de twee onderzoekers is dit reden voor discussie, welke op een later moment zal plaats vinden.

2.2. Uitvoering

De processen zoals in de vorige paragraaf beschreven voor de zeven risico's die toegewezen zijn, zijn (risico #1 t/m risico #7) doorlopen.

Dit proces heeft er als volgt uitgezien. Hierbij wordt de uitvoering van risico #7 gebruikt om het proces inzichtelijk te maken. De uitwerking en detaillistische (deel)resultaten van alle 7 risico's zijn terug te vinden in *Bijlage 1*.

Risico 7: Proces uitvoer

Stap 1: Match literatuur

Er wordt geconcludeerd dat de stukken tekst uit de bronliteratuur te groot waren om direct een volledige tekstanalyse op te kunnen doen. De essentie is hieruit bepaald op basis van een analyse met eigen inzicht en deze stukken zijn dikgedrukt gemaakt om de kern inzichtelijk te maken en om aan te geven op welke stukken de conclusie gebaseerd wordt.

Op basis van de essentie van de literatuur van het deelrisico wordt er geconcludeerd dat er een match is met de literatuur. Er hoefde geen deelrisico's geherdefinieerd te worden.

Stap 2: Match interviews

Om tot een goed overzicht te komen zijn alle antwoorden van de interviews op een rij gezet. Deze antwoorden zijn vaak lang en veelomvattend. Hierdoor is, gebaseerd op een analyse van eigen inzicht, de kern van het antwoord dikgedrukt. Zodoende is inzichtelijk waar de conclusies op gebaseerd worden. Hierbij wordt een eigen vertaling gemaakt van de interviewverslagen van

Student 3 (2019), omdat die lijst van risico's niet overeenkwam met de resultaten van de andere studenten.

Op basis van de interviews wordt een analyse gedaan op het gebruik van terminologie in combinatie met met eigen inzicht, hiermee wordt tot een conclusie gekomen van elk interview antwoord. Deze conclusie is of het risico beantwoord wordt en hierbij volgt een interpretatie waarom dit wel of niet het geval is.

Bij het onderzoeken werd vastgesteld dat de interviews nooit volledig alle deelrisico's beantwoorden, maar het risico op hoofdniveau benaderen met mogelijk een voorbeeld op deelrisico niveau. Dit resulteerde in dat in de conclusies een eigen interpretatie moest komen van de strekking van het antwoord. In de analyse in *Bijlage 1* zijn de zinnen gemarkeerd waar dit op gebaseerd is.

Op basis van de interviews wordt voor risico #7 geconcludeerd dat de antwoorden vanuit de empirie niet altijd in gaan op het ITPP niveau, slechts in 9 van de 16 gevallen is er een match. Dit moet worden verbeterd in dit onderzoek door middel van het aanscherpen van de methodologie voor dit onderzoek, omdat de interviewer de vraag niet duidelijk stelt op ITPP niveau er of tijdens het antwoorden niet op heeft gewezen.

Stap 3: Match classificatie

Bij het doen van de tekstanalyse werd vastgesteld dat de analyse op basis van terminologie-vergelijk lastig was, omdat de deelrisico's samengevat zijn in het hoofdrisico. Op basis van eigen inzicht is de analyse gemaakt. Dat is gedaan door middel van het zelf samenvatten van de bronliteratuur om zo de constante uit de deelrisico's te destilleren. Bij dit risico kwam dat erop neer dat op in alle deelrisico's de rol van het topmanagement met hun mandaat en daadkracht naar voren kwam.

De conclusie van de classificatie voor risico #7 is dat alle deelrisico's zijn vertegenwoordigd in het hoofdrisico en deze zijn dus correct geënclassificeerd. Het hoofdrisico hoeft niet geherdefinieerd te worden.

Stap 4: Conclusie risico #7

Er wordt over Risico #7 geconcludeerd dat dit risico gevalideerd wordt vanuit de literatuur en ook correct geënclassificeerd is. Bij de interviews wordt er niet altijd in gegaan op het ITPP niveau, wat er toe leidt dat dit risico nog niet goed gevalideerd is in de empirie. Dat moet worden verbeterd tijdens de empirische validatie van dit onderzoek, wat verder uitgewerkt wordt in *Hoofdstuk 3*.

2.3. Resultaten en conclusies

De uitvoering van de processen van de 7 toegekende risico's heeft tot de volgende conclusies geleid:

Tabel 2: Risico conclusies theoretisch kader

Risico #	Conclusie
1	Dit risico is opgesplitst naar andere reeds bestaande risico's. Daarna is dit risico gevalideerd.
2	Er zit een tweedeling in dit risico, in zowel literatuur als empirische antwoorden. Dit risico moet daardoor opgesplitst worden naar 2 nieuwe risico's: Communicatie en Informatie, die daarmee gevalideerd worden.
3	Dit risico is gevalideerd.
4	Dit risico is gevalideerd.
5	Dit risico is gevalideerd.

6	Dit risico is niet gevalideerd. De deelrisico's zijn componenten van andere bestaande risico's en kunnen daarover worden onderverdeeld. Hiermee komt het risico te vervallen.
7	Dit risico is gevalideerd.

Alle risicoanalyses en deelconclusies zijn terug te vinden in *Bijlage 1*.

Deze lijst zal in een later stadium vergeleken worden met de resultaten van de andere onderzoeker die dezelfde set aan risico's heeft onderzocht. Deze resultaten worden bediscussieerd in de totale groep van onderzoekers. Uiteindelijk zal dit leiden tot één integrale herontwerpte lijst met ITPP risico's. Dit is verder toegelicht in *Hoofdstuk 4*.

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

De doelstelling van het vervolg van dit onderzoek is de nieuw ontworpen deellijst van ITPP risico's te delen met de andere onderzoekers en de resultaten te bediscussiëren. Zodoende worden mogelijke gemiste zaken en onduidelijkheden inzichtelijk en valideren we de volledige en eenduidige lijst met ITPP risico's die vervolgens in de empirie getoetst kan worden.

Hiermee wordt geborgd dat er een bijdrage geleverd wordt aan het oplossen van de probleemstelling van dit onderzoek.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek uiteengezet.

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode

Het doel van dit onderzoek is om tot een gevalideerde lijst met ITPP risico's te komen. Het doel van dit hoofdstuk is om te beschrijven welke acties genomen worden in het uitvoeren bij het valideren van de risicolijst en hoe deze genomen worden om tot een goed onderzoeksresultaat te komen.

Om tot een objectief gevalideerde lijst te komen met ITPP risico's zal het deel van de risicolijst met 7 geanalyseerde risico's, zoals in het theoretisch kader omschreven, samengevoegd moeten worden met de resultaten van de andere onderzoekers. Het doel hiervan is om tot een volledige lijst te komen die ook betrouwbaar en gevalideerd is. Dit gebeurt door middel van het vergelijken van de deelresultaten van alle 6 onderzoekers. Doordat elk risico door 2 onderzoekers onafhankelijk van elkaar is onderzocht gaan we de gehele risicolijst langs en komen hier tot consensus over een risico of hebben een mismatch in de resultaten. In het eerste geval wordt het risico geaccepteerd als (dubbel) gevalideerd en wordt die opgenomen op de nieuwe lijst. In het tweede geval zoomen we met de gehele groep onderzoekers in op alle deelresultaten van het onderzochte risico. Hier discussiëren we over en wordt er een groepsbeslissing genomen over welke conclusie gehanteerd wordt over het risico; van de ene onderzoeker of van de andere. Daarmee wordt het risico gevalideerd zoals in de gekozen conclusie is beschreven. Als dit proces doorlopen is voor alle risico's, is er consensus over de nieuwe gevalideerde lijst ITPP risico's, die getoetst kan worden in de empirie.

Het doel van het toetsen van de lijst in de empirie is omdat we empirische bewijsvoering willen hebben op de lijst. Als het alleen een theoretische lijst is, is er geen toepassing bewezen in de echte wereld en of het hier ook speelt. Het is dan maar de vraag wat voor waarde de lijst heeft in de empirie. Zoals in *Hoofdstuk 1* is aangegeven, is er ook een praktisch belang van dit onderzoek. Dit hanteren we door de lijst empirisch te toetsen en het van daaruit ook te onderbouwen met 'het waarom', dit zijn empirische argumenten en voorbeelden. Hiermee is er een complete set aan bevindingen waarmee de risicolijst vanuit de literatuur en empirie gevalideerd is.

Om de empirische toets te kunnen doen, is er allereerst een theoretisch gevalideerde lijst nodig met ITPP risico's. Deze wordt gemaakt naar aanleiding van het hierboven beschreven proces. Vervolgens is er een omgeving nodig, waarin we de risicolijst kunnen valideren. In dit geval is dat een organisatie waarbij ITPP een actief onderwerp is. In de volgende paragraaf worden de specifieke selectiecriteria over het uitvoeren van de empirische toets verder toegelicht.

Vervolgens moet er worden vastgesteld op wat voor manier de empirische toets uitgevoerd kan worden. Hier zijn verschillende methoden voor, waaronder het houden van een Survey, een Case Study, een Experiment of een hybride vorm.

Volgens Open Universiteit (2013) hebben de genoemde onderzoeksmethoden onder andere de volgende eigenschappen:

- "Survey: groot aantal onderzoekseenheden / breed georiënteerd / kwantitatief / geschikt voor hypothesetoetsing
- Case Study: klein aantal onderzoekseenheden / diep georiënteerd / kwalitatief / geschikt voor exploratief onderzoek
- Experiment: experimentele groep & controlegroep / complexe methode / kwantitatief of combinatie van kwantitatief en kwalitatief / geschikt voor effectmeting"

In de gestelde kaders voor dit onderzoek, waarbij in een beperkte tijd de diepte ingegaan wordt op het onderwerp ITPP risico's en hiervan 'het waarom' achterhaalt wordt past hier kwalitatief onderzoek het beste bij, wat volgens bovengenoemde criteria zou wijzen op een Case Study.

Een Case Study wordt volgens Yin (2014) vooral gebruikt om een 'hoe' of 'waarom' vraag te beantwoorden. Volgens Yin (2014) is een Case Study ook een goede toepassing om een hedendaags fenomeen in de echte wereld te onderzoeken. Bij dit onderzoek is het doel de algemeen geldende ITPP risico's aan te tonen en niet alleen die binnen een bepaalde afdeling spelen. Hierbij past volgens Yin (2014) een holistische aanpak van een Case Study, omdat het alternatief, een 'embedded' aanpak, vooral kijkt naar de risico's binnen een specifiek ITPP. Deze benoemde zaken sluiten volledig aan bij de probleemstelling en bijbehorende deelvragen van dit onderzoek. Tevens is een Single Case Study goed uit te voeren in de gestelde kaders van dit onderzoek als afstudeeropdracht. De gestelde tijdslijnen om dit onderzoek af te ronden zijn met een ander type methode niet te halen, waarbij de beschikbaarheid van de benodigde informatiebronnen in acht genomen worden. Als er meer tijd beschikbaar was, was het echter beter om een Multiple Case Study te doen bij ten minste 2 tot 4 verschillende organisaties (Kusters, 2018) om zo over organisaties heen conclusies te kunnen trekken. Hierbij wordt de betrouwbaarheid van de resultaten een stuk groter, omdat aspecten zoals organisatiecultuur en een homogene respondentenpoel een minder grote rol spelen. Dit gemis probeer ik op te vangen door samen met de 5 andere onderzoekers een gelijksoortige Single Case Study in andere organisaties uit te voeren die samen kunnen leiden tot een Multiple Case Study.

Voor dit onderzoek wordt dus gekozen voor de methodiek van holistische Single Case Study te hanteren voor de empirische toets van dit onderzoek.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Om de risico's te valideren moeten deze getoetst worden in een geschikte organisatie. Om een gedegen antwoord en toelichting te kunnen geven op de ITPP risico's moet de organisatie waarbij de Case Study uitgevoerd wordt voldoen aan de volgende eisen:

- De organisatie heeft een ITPP.
- De organisatie is actief met ITPP bezig door middel van het sturen op/beheren van het ITPP via een speciaal hiervoor ingerichte afdeling.

Binnen de organisatie worden bronnen geraadpleegd om de Case Study uit te voeren. De bronnen zullen hoofdzakelijk bestaan uit informanten uit de organisatie, omdat zij dagelijks met het ITPP bezig zijn en omdat schriftelijke broninformatie niet direct voor handen is. Bij de informanten wordt navraag gedaan of er documentatie beschikbaar is, die meegenomen kan worden in de onderbouwing van de validatie.

De informanten worden primair geselecteerd op basis van hun kennis en ervaring op het gebied van ITPP. Dit houdt in dat ze weten wat er speelt binnen het ITPP en hier ook praktische ervaring van hebben opgedaan. Hierdoor worden de informanten geselecteerd op meer dan 1 jaar werkervaring binnen ITPP, omdat ze zo aantoonbare ervaring hebben opgedaan in verschillende ITPP situaties en hierdoor een goede onderbouwing kunnen geven op hun antwoorden. De secundaire criteria om een informant te selecteren is hun beschikbaarheid en bereidwilligheid om mee te doen. Binnen de informanten wordt getracht om diversiteit te handhaven, omdat dit van belang is voor de verschillende kijk op zaken die in een homogene informantengroep snel ontbreekt. Om deze groep echter niet te specifiek te maken is de doelstelling om twee vormen van diversiteit te hanteren:

- Een (semi)gelijkwaardige verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke informanten, omdat hun kijk op de materie mogelijk van elkaar verschilt.
- Verschillende rollen die betrokken zijn bij het ITPP, dus niet alleen project portfolio managers, maar ook mensen die op een ander niveau direct bij het ITPP betrokken zijn, zoals project portfolio afdelingsmanagers en informanten die een rol spelen in verschillende aspecten in het ITPP.

Om een bepaalde mate van objectieve betrouwbaarheid te krijgen in de interviewresultaten worden er 5 interviews afgenomen (Saunders, 2016). Met dit aantal interviews wordt verwacht om tot een volledig beeld te komen in de gegevens voor deze Case Study. Hiermee wordt verwacht dat alle risico's gevalideerd kunnen worden. Hierbij wordt gehanteerd dat als een risico 1 keer bevestigd wordt vanuit de empirie, dat er saturatie bereikt is. Als het risico namelijk 1 keer wordt aangetoond vanuit de empirie kan het daarmee nog een andere keer optreden en wordt het daarmee gevalideerd.

3.2.1. Interviewvragen

De informanten worden op een onderbouwde manier ondervraagd. Dit gebeurt door middel van semigestructureerde interviews. Dit is een passende methode bij het valideren van de risico's, omdat er bij een gestructureerd interview niet genoeg ingegaan kan worden op 'het waarom' van een risico en als het interview ongestructureerd is, kan het risico niet gevalideerd worden. Met een semigestructureerd interview kan het risico dus zowel gevalideerd worden als dat er ingegaan kan worden op 'het waarom' van een risico.

De interviewvragen die aan elke informant bij elk risico voorgelegd worden zijn als volgt:

1. Bij het voorleggen van het risico: Is het risico helder? Eventueel kan het risico toegelicht worden, dit kan aan de hand van voorbeelden.
2. Heeft u ooit last gehad van dit risico/ Heeft het in uw ervaring een rol gespeeld?
 - a. Bij 'ja':
 - i. Kunt u uitleggen wat er aan de hand was en waarom het een risico was?
 - ii. Zijn er eventueel documenten die deze ervaring ondersteunen of aanvullen?
 - b. Bij 'nee': Kunt u zich voorstellen dat het een risico is?
 - i. Bij 'ja': Kunt u uitleggen waarom u deze mening heeft?
 - ii. Bij 'nee': Kunt u uitleggen waarom u deze mening heeft?
3. Aan het einde van het interview: Zijn er nog andere risico's die u herkent, maar die nog niet aan bod zijn gekomen? Waarom was dit een risico?

Met deze vragen kan het risico gevalideerd worden en wordt er ingegaan op 'het waarom' of 'waarom niet' van het risico. Bij een 'ja' zal altijd gevraagd worden naar een voorbeeld uit de praktijk, omdat dit aantoont dat en hoe het risico optreedt. Indien nodig wordt er doorgevraagd op een antwoord. Indien een antwoord niet duidelijk gaat over het juiste ITPP niveau wordt dit aangegeven en wordt hier een toelichting op gevraagd.

In *Bijlage 2* is het interviewmodel uitgewerkt, zoals de interviews uitgevoerd worden.

3.3. Gegevensanalyse

Zodra de gegevens zijn verzameld, is er een grote hoeveelheid aan informatie. Deze informatie bestaat op dat moment uit aantekeningen en/of geluidsopnames. Deze informatie wordt door mijzelf volledig uitgeschreven in interviewverslagen, wat vervolgens de bron zal zijn voor de verdere

analyse. Met het uitschrijven van de interviewverslagen wordt ervoor gezorgd dat alle informatie minimaal twee keer gehoord is en daarmee wordt zeker dat de verkregen informatie goed begrepen is en dat deze correct is genoteerd. Deze uitgewerkte informatie wordt dan eerst geclusterd op basis van de risico's. Dit zal resulteren in binaire antwoorden of het risico herkend wordt en de toelichtingen hierop per risico.

De clustering van de binaire antwoorden zal als volgt gebeuren, om zo een duidelijk overzicht te krijgen van de gegeven antwoorden:

Tabel 3: Codering interview antwoorden

Codering	Korte omschrijving	Toelichting
JE	Ja, Ervaren	Ja dit is een risico en dat heb ik ook ervaren
NE, WV	Niet Ervaren, Wel Voorstellen	Nee dit heb ik nooit ervaren maar ik kan me voorstellen dat dit een risico is op ITPP
NE, NV	Niet Ervaren, Niet Voorstellen	Nee dit heb ik nooit ervaren en ik kan me niet voorstellen dat dit een risico is op ITPP
JE, GR	Ja, Ervaren, Geen Risico	Ja dit heb ik ervaren maar dit vind ik geen risico op ITPP

Hiermee is er een duidelijke codering, waarmee snel inzichtelijk is wat het binaire antwoord is van de informant.

De gegevens uit de interviewverslagen worden na goedkeuring van de informanten verder geanalyseerd. Om deze informatie verder te analyseren wordt de kernboodschap uit de interviewverslagen gehaald. Hiervoor wordt de kwalitatieve argumentatie van de informanten gekwalificeerd. Hiervoor wordt 'Open Coding' toegepast uit de 'Grounded Theory' methode, omdat dit mogelijk maakt om de kwalitatieve antwoorden van de informanten te categoriseren. Hiermee wordt een duidelijk overzicht gecreëerd van de kwalitatieve informatie, waarbij op basis daarvan heldere en navolgbare conclusies getrokken kunnen worden. De 'Open Coding' methode houdt volgens Saunders (2016) in: "The reorganisation of data into categories". Hiermee wordt de kern op basis van eigen inzicht uit de argumentatie gehaald om deze vervolgens overzichtelijk te categoriseren.

Op basis van nader te bepalen categorieën ontstaat inzicht in overlap tussen de gegeven toelichting van de informanten. De categorieën worden bij de analysefase vastgesteld, waarbij de toelichtingen inzichtelijk zijn op een duidelijk abstractieniveau.

Op basis van de combinatie van de binaire antwoorden en de gecodeerde argumentatie zal een conclusie worden gemaakt over ieder risico inclusief de bijbehorende argumentatie, waarmee de risico's gevalideerd kunnen worden. Hiermee is er een volledig overzicht waarom risico's wel of niet relevant zijn binnen ITPP.

3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

De methodologie van dit onderzoek is op een integere manier opgezet, zodat het onderzoek valide en betrouwbare resultaten zal produceren. Hier wordt op de volgende manier mee omgegaan:

- **Construct validiteit**

Voor dit onderzoek wordt de volgende construct validiteit definitie gehanteerd: "Bij constructvaliditeit gaat het om de vraag of we met de waarnemingen in het onderzoek wel op een goede manier de begrippen en variabelen afdekken" (Gelderman, 2013).

Om dit te borgen wordt aan de informant gevraagd om zich voor te bereiden op het interview en hiervoor wordt ook de tijd en mogelijkheid toe geboden. Zodoende heeft de informant de scope helder en kan ruim op tijd potentiële onduidelijkheden vaststellen. Tijdens het interview worden de mogelijke onduidelijkheden opgehelderd. Tevens wordt de informant gevraagd om niet alleen een binair antwoord te geven op een risico, maar ook het antwoord toe te lichten. Zodoende kan ik als interviewer duidelijke vragen stellen, zodat het ITPP risico op het juiste niveau wordt beantwoord. In het semigestructureerde interview is hier ruimte voor om op door te vragen.

De afgenomen interviews worden uitgewerkt binnen 5 dagen en er worden geen andere interviews afgenomen tot dat interview is uitgewerkt om zo geen vertroebeld beeld te krijgen van de specifieke interviews en de gegeven antwoorden. Dit zal leiden tot een on-vertroebelde resultatenuitwerking. Het afnemen van een interview is een specialisatie. Deze specialisatie heb ik niet. Om de interviews zo succesvol mogelijk af te nemen wordt van te voren een proefinterview afgenomen met een andere partij, die enige kennis heeft van ITPP en de bijbehorende risico's om ervaring op te doen met de interviewtechnieken van een semigestructureerd interview. Hierdoor wordt getracht te voorkomen dat het eerste 'echte' interview mislukt doordat waardevolle informatie gemist wordt of dat er samenhang ontbreekt in de antwoorden.

Als het onderzoek uitgevoerd wordt in mijn eigen organisatie brengt dit risico's met zich mee. Zo ben ik mogelijk bekend met de informanten en kan mijn reeds bestaande relatie hun antwoorden in enige zin beïnvloeden. Tevens zou ik een politiek gewenst antwoord kunnen wensen omdat ik mijn eigen organisatie op een bepaalde manier wil presenteren. Op deze zaken zal ik actief moeten sturen om dit te voorkomen. Hiervoor moet ik mijn ethiek als onderzoeker waarborgen. Hoe ik dit doe beschrijf ik onder het kopje '*Interview Ethiek*' onderaan deze opsomming.

- **Interne validiteit**

Voor dit onderzoek wordt de volgende interne validiteit definitie gehanteerd: "Bij de interne validiteit willen we weten of de gevonden verklaring wel correct zijn" (Gelderman, 2013).

De gevonden verklaringen komen voort uit de analyse over de af te nemen interviews met informanten. Bij het afnemen van het interview wordt ieder interview gestart bij een andere vraag (ieder interview wordt 5 vragen later gestart op de lijst en de lijst wordt vervolgens volgordeelijk afgewerkt). Zodoende wordt voorkomen dat elk interview eindigt met hetzelfde risico, waarmee voorkomen wordt dat de tijd op is bij hetzelfde risico of de aandacht verslapt is van de informant en er geen duidelijk antwoord gegeven wordt om het interview snel af te ronden.

Ook wordt gezorgd dat de anonimiteit van de informanten wordt gewaarborgd, zodat ze vrijuit kunnen praten en er geen sociaal gewenste antwoorden gegeven worden. Dit gebeurt door hun naam niet te noemen in de verslagen, dat er geen verslag uitgebracht wordt aan hun management over het specifieke interview. Tot slot vindt het interview plaats op een veilige en afgesloten locatie waar niemand anders meeluistert.

Tijdens het afnemen van de interviews worden de informanten gevraagd om hun binaire antwoord toe te lichten (conform het Interview model in *Bijlage 2*). Dit stelt ze in staat om nogmaals goed over het onderwerp nadenken wat ervoor zorgt dat hun antwoorden zo correct mogelijk zijn. Ook na het interview worden de informanten door middel van de mogelijkheid om te reageren op het interviewverslag nogmaals in staat gesteld om controle te doen op hun gegeven antwoorden wat moet leiden tot 'eerlijke' en correcte gegevens.

- **Externe validiteit**

Voor dit onderzoek wordt de volgende externe validiteit definitie gehanteerd: "Bij de externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten" (Gelderman, 2013).

De aanpak van dit onderzoek is gebaseerd op theorie uit de bestaande body of knowledge, welke inzichtelijk in de literatuurlijst is gemaakt, uitgewerkt en vastgelegd is in deze scriptie met bijbehorende bijlagen. Hierdoor zijn alle stappen inzichtelijk, waardoor dit onderzoek nogmaals op

eenzelfde manier door een andere partij uitgevoerd zou kunnen worden. Tevens is de onderzoeksaanpak besproken en afgestemd met 5 andere onderzoekers, peers, die hetzelfde onderwerp onderzoeken in hun eigen Case Study.

- **Betrouwbaarheid**

Voor dit onderzoek wordt de volgende betrouwbaarheid definitie gehanteerd: “Betrouwbaarheid heeft te maken met de stabiliteit van de onderzoeksresultaten. Zouden andere onderzoekers tot hetzelfde uitkomsten komen?” (Gelderman, 2013).

De betrouwbaarheid van dit onderzoek worden gebord door middel van werken onder een duidelijke methodologie en het vastleggen van alle analyses en deelresultaten. Zodoende zijn de interviews nog na te luisteren en zijn alle conclusies te herleiden. Het uitvoeren van een Case Study in mijn eigen organisatie zorgt ervoor dat ik mogelijke bias kan hebben tegenover het eindresultaat. Hier zal ik rekening mee moeten houden om dit te minimaliseren.

Er zijn 5 andere onderzoekers die een gelijkwaardige Case Study op dit onderwerp uitvoeren. Na afloop van dit onderzoek kunnen de resultaten samengevoegd worden tot een Multiple Case Study, waardoor de betrouwbaarheid van de gedeelde conclusies zal toenemen.

- **Interview ethiek**

Zoals hierboven beschreven staat, is het ook van hoogst belang dat tijdens het afnemen van de interviews ethisch en integer gehandeld wordt, omdat dit een belangrijke stempel drukt op de conclusies. Hiervoor worden de volgende zaken gehanteerd bij het afnemen van de interviews:

- De geïnterviewde zal bij de uitwerking van het interview geanonimiseerd worden, om zo te voorkomen dat de antwoorden te herleiden zijn naar een persoon.
- Alle gegevens worden vertrouwelijk behandeld.
- De geïnterviewde zal het uitgewerkte interviewverslag ontvangen en krijgt een week de mogelijkheid om er op te reageren.
- De geïnterviewde mag bezwaar maken tegen het opnemen van het interview.
- Het is niet verplicht dat de geïnterviewde een vraag beantwoordt.
- De geïnterviewde mag ten alle tijden een interview stoppen.
- Tijdens het afnemen van het interview wordt een neutrale houding aangehouden om de antwoorden van de geïnterviewde geenszins te sturen of beïnvloeden.
- De interviewgegevens worden niet aan derden of overige medewerkers van de organisatie verstrekt. Ze worden alleen gebruikt voor dit onderzoek binnen de Open Universiteit.
- De geïnterviewde wordt van te voren op de hoogte gesteld van alle bovenstaande punten.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten die bij dit onderzoek behaald zijn uiteengezet. Deze zijn gescheiden over de resultaten van het groepsonderzoek voor de definitieve te valideren risicolijst en de resultaten van de Case Study. Hierbij wordt steeds kort aangegeven hoe dit verlopen is en afwijkingen ten opzichte van de werkwijze in *Hoofdstuk 3* worden hierbij aangemerkt.

4.1. Resultaat groepsonderzoek

4.1.1. Vaststelling definitieve ITPP risicolijst

Zoals in hoofdstuk 3.1 aangegeven, was de eerste stap het vergelijken van de onderlinge resultaten van verschillende onderzoekers. Dit heeft plaatsgevonden in een 4 uur durende sessie op een Open Universiteit studielocatie in Utrecht. Hierbij zijn alle resultaten de revue gepasseerd. Voor de tussentijdse uitkomsten wordt nu beperkt tot de set aan risico's die voor dit onderzoek geanalyseerd zijn: risico 1 tot en met risico 7 van de oorspronkelijke ITPP risicolijst (Student 1 & Student 2, 2019).

Bij de analyse sessie waren er twee laptops en beamers aanwezig, waardoor gelijktijdig beide resultaten en desgewenst de analyses van het individuele risico op het scherm werden getoond, zodat dit inzichtelijk was voor de gehele groep onderzoekers. Per risico werd de conclusie van de beide onderzoekers ook mondeling toegelicht, zodat hier als groep een definitieve conclusie over gevormd werd, conform werkwijze genoemd in *Hoofdstuk 3.1*.

De resultaten van risico 1 tot en met risico 7 zijn als volgt:

- Risico 1: De definitie zoals ik die gehanteerd heb, is door de groep als definitief gekozen, waarbij het woord “gremia” vervangen is door “stakeholders” om de definitie aan te scherpen.
- Risico 2: Mijn conclusie over het opsplitsen van dit risico in 2 nieuwe risico's is geaccepteerd. Hierbij is vastgesteld dat deze wel bij elkaar geplaatst dienen te worden op de risicolijst, omdat ze met elkaar te maken hebben. De opgestelde definities zijn aangescherpt door ze in te korten vanaf “wat leidt toe...”.
- Risico 3: De risico-omschrijving van de andere onderzoeker is hiervoor als definitief gekozen, waarbij de definitie iets algemener is gemaakt.
- Risico 4: In eerste instantie werd hierbij mijn risicodefinitie gekozen. Echter nadat we vorderden met de risicolijst is een grote overlap geconstateerd met Risico 10. Hierdoor is gekozen om dit risico, inclusief alle deelrisico's onder Risico 10 te plaatsen. De definitie van Risico 10 is iets aangepast, waardoor Risico 4 hier goed onder past. Hiermee is Risico 4 als op zichzelf staand risico komen te vervallen.
- Risico 5: De risico-omschrijving van de andere onderzoeker is hiervoor als definitief gekozen, waarbij in de definitie het woord “stabiliteit” is toegevoegd om de definitie aan te scherpen.
- Risico 6: De conclusie die ik heb is aangenomen. Hiermee is gekozen om de deelrisico's onder te verdelen over andere reeds bestaande risico's en dit risico als op zichzelf staand risico daarmee te laten vervallen.
- Risico 7: De conclusie en definitie die ik heb is aangenomen. Hierbij is nog extra ingezoomd op de deelrisico's, vanwege een andere conclusie van de andere onderzoeker. Dit heeft er toe geleid dat één van de deelrisico's verplaatst is naar Risico 13.

Nadat alle risico's door de groep zijn doorgenomen, heeft dit geleid tot een nieuwe definitieve lijst die gevalideerd kan worden in de empirie.

De definitieve ITPP risicolijst die bij dit onderzoek in de empirie gevalideerd wordt, is als volgt:

Tabel 4: Definitieve ITPP risicolijst

Risico#	Risico naam	Definitie
1	Conflicten	Er is sprake van conflicten bij één of meerdere besluitvormingsstakeholders van het IT Project Portfolio
2	Communicatie	Er is sprake van onvoldoende communicatie in het IT Project Portfolio
3	Informatie	Er is sprake van onvoldoende beschikbare kwalitatief goede informatie binnen het IT Project Portfolio
4	Portfolio componenten	Er is onvoldoende zicht in de onderliggende IT Project Portfolio componenten en wat daarin gebeurt
5	Onderlinge afhankelijkheden	Er is een gebrek aan aandacht voor onderlinge afhankelijkheden binnen het IT Project Portfolio
6	Rollen, verantwoordelijkheden en mandaten	Binnen het IT Project Portfolio zijn de rollen, verantwoordelijkheden en mandaten niet goed of niet duidelijk vastgelegd
7	ITPP processen en of procesuitvoering	De kwaliteit van het ontwerp of uitvoering van de IT Project Portfolio processen is onvoldoende
8	Kwaliteit van de portfoliomanager	De kwaliteit van de IT Project Portfolio manager is onvoldoende
9	Kwaliteit van de portfolio componenten managers	De kwaliteit van de IT Project Portfolio component managers is onvoldoende
10	Beschikbaarheid van middelen	De beschikbaarheid van tijd, mensen en financiële middelen voor het uitvoeren van de projecten binnen de IT Project Portfolio is onvoldoende
11	Stabiliteit van het personeel	Er is onvoldoende zekerheid ten aanzien van de stabiliteit van de staf binnen het IT Project Portfolio
12	Organisatie politiek (verschillende belangen hebben)	De activiteiten, houdingen of gedragingen die worden gebruikt om macht of een voordeel binnen een bedrijf of bedrijf te verkrijgen of te behouden
13	Management toewijding	Het management zet zich niet in voor het IT Project Portfolio
14	Effectiviteit van top management	Het top management is niet besluitvaardig
15	Aanpassingsvermogen naar aanleiding van veranderingen	Er is onvoldoende aanpassing van het IT Project Portfolio naar aanleiding van een gewijzigde omgeving
16	Stakeholders	Er is gebrek aan duidelijkheid in de rollen en de mate van betrokkenheid van de belanghebbenden

4.2. Resultaten Case Study

4.2.1. Selectie procedures

Selectie procedure organisatie

Om een organisatie te vinden die voldoet aan de eisen gesteld in *Hoofdstuk 3.2* heb ik niet lang hoeven zoeken: de organisatie waar ik zelf werkzaam ben voldoet volledig aan deze criteria. De organisatie is een grote ICT- en telecomprovider operationeel in Nederland. Er is een groot ITPP om de dienstverlening operationeel te houden en te verbeteren. Er wordt actief gestuurd op het ITPP vanuit een centrale afdeling waarbij ook ITPP verantwoordelijken zijn aangewezen.

Beredeneert vanuit de strakke deadline die op dit onderzoek zit is het ook een voordeel om dit onderzoek uit te voeren binnen mijn eigen organisatie, omdat ik zodoende een snelle toegang heb tot de juiste informanten. Hierbij dien ik waakzaam te zijn voor beïnvloeding omdat ik zelf werkzaam ben bij het bedrijf en daar mogelijk een (in)directe relatie kan hebben met de informanten.

Selectie procedure informanten

De geselecteerde informanten zijn geselecteerd conform de eisen gesteld in *Hoofdstuk 3.2* met één afwijking: de semi-gelijkheid tussen mannelijke en vrouwelijke informanten is niet gerealiseerd. Vanwege onbeschikbaarheid van twee vrouwelijke informanten zijn deze uiteindelijk vervangen met 2 mannelijke informanten. Dit resulteert in geen semi-gelijkwaardige gender afspiegeling bij de informanten.

4.2.2. Interview resultaten

Voordat de daadwerkelijke interviews afgenomen zijn, heeft er een proefinterview plaatsgevonden om ervaring op te doen met het afnemen van een dergelijk interview en deze kon toepassen voor de daadwerkelijke interviews met de informanten. De inzichten van het proefinterview zijn opgenomen in *Bijlage 3*.

Het uitvoeren van de interviews met de informanten is conform het in *Hoofdstuk 3.2.1* en *Bijlage 2* beschreven proces doorlopen. In *Bijlage 4* wordt inzichtelijk gemaakt hoe de uitkomsten van de interviews zijn geanalyseerd.

De interviewanalyse heeft tot de volgende coderingen geleid, conform categorisering genoemd in *Hoofdstuk 3.3*:

Tabel 5: Gecodeerde interview uitkomsten

	1. Informant 1	2. Informant 2	3. Informant 3	4. Informant 4	5. Informant 5
Risico 1	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 2	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 3	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 4	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 5	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 6	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 7	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 8	NE, WV	JE	JE	JE	JE
Risico 9	JE, GR	JE	JE, GR	JE	JE
Risico 10	JE	NE, WV	JE	JE	JE
Risico 11	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 12	NE, WV	JE	JE	JE	JE
Risico 13	NE, WV	JE	JE	JE	NE, WV
Risico 14	NE, WV	JE	JE	JE	JE
Risico 15	NE, WV	JE	JE	JE	NE, WV
Risico 16	NE, WV	JE	JE	JE	JE

Op basis van tekstuele analyse en eigen inzicht zijn de interviewantwoorden inclusief toelichtingen doorgenomen om per risico tot een conclusie te komen. Hierbij kan er per risico een antwoord gegeven worden op de onderzoeksvragen zoals gesteld in *Hoofdstuk 1.4* van deze scriptie. Een gedetailleerde uitwerking van de analyse en totstandkoming van onderstaande resultaten zijn inzichtelijk in *Bijlage 4*.

De resultaten van de validatie per risico en een toelichting waarom is als volgt:

Tabel 6: Risico validatie met toelichting

#	Risico naam	Gevalideerd	Toelichting waarom
1	Conflicten	Ja	Dit is een risico omdat alle partijen belangen hebben en dat deze met elkaar afgestemd moeten worden op het ITPP niveau en hierin duidelijke keuzes gemaakt moeten worden met alle betrokken partijen. Indien dit niet gebeurt zal dit leiden tot vertraging in de uitvoer van het ITPP en het niet goed aansluiten van de onderliggende componenten.
2	Communicatie	Ja	Dit is een risico omdat het ITPP doorlopend gevoed moet blijven worden door middel van communicatie en dit ook te valideren of het begrepen wordt. Anders zullen de onderliggende componenten uit elkaar gaan lopen en met elkaar kunnen gaan conflicteren. Hier is dan geen goede sturing meer op mogelijk.
3	Informatie	Ja	Dit is een risico omdat het ITPP samenhangt met de continue informatievoorziening waarbij beslissingen genomen en ingegrepen kan worden. Indien dit niet kan op basis van (goede) informatie kan je niet sturen en verlies je het vertrouwen van aanpalende partijen waarmee het ITPP verstoort wordt.
4	Portfolio componenten	Ja	Dit is een risico omdat alle ITPP componenten continu in beweging zijn, maar als één integraal speelveld gezien en bestuurd dient te worden. Indien dit niet goed gebeurt, wordt synergie verloren en wordt het ITPP-geheel los zand wat ten koste gaat van vertrouwen
5	Onderlinge afhankelijkheden	Ja	Dit is een risico omdat het ITPP bestaat uit allerlei componenten, die allemaal met elkaar verbonden zijn. Alle ITPP medewerkers zijn hierbij betrokken en zouden hier aandacht aan moeten geven, wat vaak te weinig gebeurt. Dit kan dan zorgen voor extra kosten vanwege noodoplossingen en een stilstand in de uitvoer van het ITPP.
6	Rollen, verantwoordelijkheden en mandaten	Ja	Dit is een risico omdat het ITPP bestaat uit allerlei componenten waarbij iedereen zijn eigen taak heeft uit te voeren en dit duidelijk moet zijn, zodat iedereen weet wat ze van elkaar kunnen verwachten. Indien er tegenstrijdige belangen zijn, moeten hier daadkrachtige keuzes in gemaakt worden. Anders gaat dit ten kosten van je snelheid en aansluiting en kan dit resulteren in conflicten.
7	ITPP processen en of procesuitvoering	Ja	Dit is een risico omdat het ITPP op een gecoördineerde manier moet samenwerken. Processen zijn er echter om het werk te stroomlijnen en dit is een iteratief proces, waardoor er blijvende aandacht moet zijn om de processen te laten doen waarvoor ze ontworpen zijn. Hierbij wordt speciale aandacht gevraagd voor een gezonde mate van standaardisatie. Door hier niet in te voorzien en mensen teveel te dwingen zullen zij alsnog hun eigen weg blijven kiezen wat zal zorgen voor schaduwactiviteiten en tijdverlies.
8	Kwaliteit van de portfoliomanager	Ja	Dit is een risico omdat het ITPP geleid moet worden door een daadkrachtige project portfolio manager, die de implicaties van besluiten kan overzien. Indien deze rol niet goed ingevuld wordt, zullen de juiste keuzes niet gemaakt worden en zal de uitvoer van het ITPP stilvallen.

9	Kwaliteit van de portfolio componenten managers	Ja	Dit is een risico omdat er veel overeenkomsten zitten in de bevindingen van de informanten. Ze geven bijna allemaal aan (zowel de ontkenners als de bevestigders) dat dit risico kan ontstaan vanwege een gebrek aan vaardigheden en met communicatie en samenwerking te maken heeft. De informanten die dit ITPP risico ontkrachten geven daarbij ook aan dat de uitvoer van de projectportfolio componenten stil kan komen te liggen indien dit niet uitgevoerd wordt, wat zal leiden tot ontevreden klanten. Hier zal het ITPP onder lijden en mogelijk op dit niveau op ingegrepen moeten worden.
10	Beschikbaarheid van middelen	Ja	Dit is een risico omdat het ITPP bestaat uit allemaal componenten en middelen. Indien deze niet voor handen zijn, moet duidelijk zijn hoe hier besluiten over genomen worden. Anders zorgt dit voor vertraging op de voortgang van het ITPP en kunnen afspraken die het ITPP zou verwezenlijken niet worden nagekomen.
11	Stabiliteit van het personeel	Ja	Dit is een risico omdat het ITPP uitgevoerd wordt door de medewerkers. Als er in hun geïnvesteerd wordt en ze daarna vertrekken, zullen ze meer kosten dan dat ze opleveren en zal het ITPP nooit een optimale performance kunnen leveren.
12	Organisatie politiek (verschillende belangen hebben)	Ja	Dit is een risico omdat het ITPP als een geheel opereert. Alle verschillende componenten kunnen echter verschillende of tegenstrijdige doelstellingen hebben. Als hier niet op ingespeeld wordt, zal dit resulteren in een onconstructieve samenwerking tussen de componenten wat kan leiden tot conflicten en wat het ITPP vertraagd in de uitvoer.
13	Management toewijding	Ja	Dit is een risico omdat het ITPP net als de rest van de organisatie bestuurd wordt door het management. Zij moeten begrijpen hoe dit werkt en alleen dan kunnen ze de juiste keuzes maken. Indien ze geen besluiten nemen in het ITPP zal dit niet het gewenste doel bereiken ten koste van de klantrelaties.
14	Effectiviteit van top management	Ja	Dit is een risico omdat het ITPP net als de rest van de organisatie bestuurd wordt door het management en zij moeten door middel van hun effectieve ingrijpen dit laten werken. Indien ze niet effectief zijn, zullen er geen goede besluiten genomen kunnen worden en zal dit tot grote schade leiden binnen de organisatie.
15	Aanpassingsvermogen naar aanleiding van veranderingen	Ja	Dit is een risico omdat het ITPP juist ingezet wordt om met veranderingen om te gaan en hier op in te spelen. Als het ITPP niet goed kan sturen op die continue stroom aan veranderingen, zal het ITPP uit elkaar gaan lopen, waarmee er problemen in de organisatie ontstaan en de gewenste verandering niet goed ingezet wordt.
16	Stakeholders	Ja	Dit is een risico omdat het ITPP voortdurend bijgesteld wordt onder invloed van de stakeholders. Deze moeten daardoor van te voren inzichtelijk en betrokken zijn en hun mandaat moet duidelijk zijn waardoor er op een goede manier samengewerkt wordt in het ITPP. Anders zullen niet de juiste keuzes gemaakt kunnen worden en zal dit mogelijk tot conflicten leiden.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft een terugblik op het uitgevoerde onderzoek en de conclusies die dit onderzoek heeft opgeleverd.

5.1. Discussie – reflectie

Onderzoeksvragen

De resultaten van dit onderzoek komen voort uit het theoretisch kader en de Case study. De resultaten beantwoorden de deelvragen van dit onderzoek als volgt:

- Welke risico's zijn er in de wetenschap reeds vastgesteld met betrekking tot ITPP?

Deze risico's zijn door middel van literatuuranalyse en tekstanalyse, gecombineerd met eigen inzicht in kaart gebracht. Doordat eigen inzicht hier een rol speelt, kan subjectiviteit dit beïnvloeden. Dit is gemitigeerd door het theoretisch kader door meerdere onderzoekers onafhankelijk te laten analyseren en hier in groepsverband tot consensus te komen, waarmee meerdere peers tot een gezamenlijke conclusie komen.

- Worden de vastgestelde risico's in de body of knowledge herkend in de empirie?

De Case Study heeft aangetoond dat de getoetste risicolijst herkend wordt in de empirie. Ook bij de analyse hiervan speelt eigen inzicht een grote rol. Deze eigen inzichten zijn niet afgestemd met andere onderzoekers, waardoor hier een mate van subjectiviteit in kan zitten. Door middel van de tekstanalyse is getracht om zoveel mogelijk inzicht te geven in de analyse en de conclusies navolgbaar te maken, zodat deze herleid en geverifieerd kunnen worden op alle onderdelen, waarmee een onderbouwde validatie is gedaan.

- Waarom vindt de empirie dat het ITPP risico's zijn?

Voor elk risico is door de informanten onderbouwing gegeven waarom zij vinden dat het een ITPP risico is. Deze toelichtingen zijn op basis van codering en eigen inzicht geanalyseerd en geabstraheerd naar concrete redenen. Door middel van de tekstanalyse en additionele kleurcodering is getracht om zoveel mogelijk inzicht te geven in de analyse en conclusies, zodat deze herleid en geverifieerd kunnen worden op alle onderdelen, waarmee een inzichtelijk onderbouwing wordt gegeven.

Met de gecombineerde antwoorden van de deelvragen wordt een bijdrage geleverd aan het oplossen van de probleemstelling van dit onderzoek:

- De risico's met betrekking tot ITPP zijn nog niet goed gevalideerd in de empirie.

Met dit onderzoek zijn middels een gedeeld theoretisch kader de ITPP risico's aangescherpt en zijn deze middels een Single Case Study gevalideerd. Hiermee is het theoretisch kader geoptimaliseerd ten opzichte van de eerdere uitgevoerde Design Science cycli. Bij de uitgevoerde Case Study is bij elk risico saturatie behaald, maar bij een grotere empirische onderzoeksgroep kunnen de resultaten en conclusies breder en betrouwbaarder worden. Hiermee is met dit onderzoek een bijdrage geleverd aan het oplossen van de probleemstelling, maar is hij nog niet helemaal opgelost.

Theoretisch kader reflectie

Doordat de risico's verdeeld zijn over de 6 onderzoekers kon er bij het theoretisch kader inhoudelijk geconcentreerd worden op de aan dit onderzoek toegekende 7 risico's, waardoor deze uitgebreid geanalyseerd zijn. Hierbij is tekstanalyse en eigen inzicht toegepast. De subjectiviteit is getracht hieruit te houden door alle analysestappen inzichtelijk te maken en deze in een later stadium via groepsconsensus definitief te maken. Dat de andere onderzoeker, die dezelfde set aan risico's onderzocht, slechts kleine afwijkende resultaten had, impliceert dat de analyse goed is uitgevoerd. De gemaakte keuzes en resultaten zijn herleidbaar genoteerd en hiermee is de aanpak en data generaliseerbaar voor andere onderzoeken.

Voor de andere 14 risico's is uitgegaan van de analyses en conclusies van de overige onderzoekers en is hier via groepsconsensus tot conclusies gekomen. Dit creëert een mate van afhankelijkheid van hun resultaten. Indien er meer tijd beschikbaar was, zou het de betrouwbaarheid ten goede komen als alle onderzoekers alle 21 risico's van de oorspronkelijke lijst zouden analyseren en hierover tot groepsconsensus komen, omdat er dan geput kan worden uit meerdere analyses en inzichten.

De groepsconsensus over de analyses en conclusies op de risico's heeft geleid tot een goede constructvaliditeit waarbij alle variabelen uit de deelrisico's zijn geabstraheerd naar de nieuwe risicolijst.

Case Study reflectie

Het uitvoeren van de Case Study bij de organisatie heeft volgens mij niet geleid tot subjectiviteitsinmenging. Het onderzoek is uitgevoerd zonder de organisatie op een bepaalde manier te willen neerzetten. Anonimiteit waarborgt dit. Dat de informanten open en kritisch waren in hun antwoorden, impliceert dat ook hier geen filter is. Alle analysestappen zijn inzichtelijk om dit na te kunnen gaan, waarmee de betrouwbaarheid van de resultaten zo goed mogelijk gewaarborgd wordt.

Het afnemen van het proefinterview heeft tot duidelijke inzichten geleid (*Bijlage 3*). Echter, dit heeft niet gezorgd voor feilloze interviews. Met name bij het eerste interview waren de antwoorden soms kort en impliciet, waardoor hier minimale informatie uit gehaald kon worden. Naarmate de interviews vorderden leerde ik om beter door te vragen en om zaken explicieter te laten maken. Dit is echter niet altijd gelukt. De informanten praatten vrijuit, maar het bleek erg lastig om tot een duidelijk en concreet antwoord te komen. Ook was het soms lastig om een open neutrale houding te houden tijdens het interview. Uiteindelijk denk ik dat ik de informanten niet heb beïnvloed, maar ik merkte dat ik actief stil moest blijven en de informanten aan het woord moest laten. Uiteindelijk zijn er goed bruikbare resultaten uit de interviews gekomen.

Het afnemen van de interviews met de informanten ging na het eerste interview anders dan gepland, omdat er vanwege maatregelen voor het Coronavirus geen mogelijkheid meer was om de resterende interviews fysiek af te nemen. Via Skype zorgde de interviews voor een andere dynamiek en kon ik ook niet meer de lichaamstaal en het fysieke aspect meenemen om daar met vragen op in te spelen. Het zorgde er wel voor dat informanten vrijuit konden praten, omdat ze vanuit hun eigen 'veilige' privéomgeving konden antwoorden.

Informanten verwezen soms naar documentatie, maar deze is nooit aangeleverd. Deze heb ik dus ook niet mee kunnen nemen in mijn analyse als extra onderbouwing. Alle informanten hebben de interviewverslagen akkoord bevonden, wat impliceert dat ze de antwoorden hebben nagelezen en het hiermee eens zijn en dat de resultaten hiermee wat hun betreft kloppen.

In de meeste gevallen wordt het ITPP niveau expliciet genoemd in de antwoorden. Waar het niet expliciet genoemd wordt, is het vaak wel uit de context helder dat over dit niveau gesproken wordt. Hierdoor ontstaat er een ITPP risicolijst die over het correcte (ITPP) niveau is gevalideerd in de empirie.

Bijdrage body of knowledge

Dit onderzoek draagt bij aan de body of knowledge met een nieuw ontworpen ITPP risicolijst. Doordat deze ontstaan is vanuit groepsconsensus van 6 peeronderzoekers heeft de risicolijst vanuit de literatuur een hoge mate van betrouwbaarheid. Hierbij lag echter de literatuur en -analyses vanuit de vorige Design Science cyclus aan ten grondslag. Het is dus mogelijk dat er nog andere risico's zijn of zullen komen, die niet op deze risicolijst staan. Indien deze zich aandienen kunnen deze aangevuld worden op deze lijst.

Doordat deze nieuwe risicolijst gevalideerd en aangetoond gesatureerd is in de empirie is de nieuwe ITPP risicolijst betrouwbaar. Deze betrouwbaarheid zal stijgen indien de risicolijst getoetst wordt in meerdere onderzoeken, waarmee uiteindelijk de probleemstelling van dit onderzoek opgelost kan worden.

5.2. Conclusies

Vanuit het theoretisch kader geredeneerd kan er worden geconcludeerd dat er veel gedetailleerde voorbeelden in de literatuur worden beschreven. Deze hebben overlappende onderliggende oorzaken, waardoor deze geabstraheerd zijn naar een nieuwe aangescherpte ITPP risicolijst waarop 16 risico's staan. Doordat dit onderzoek de derde cyclus is vanuit Design Science is hier voortgebouwd op data die verder geoptimaliseerd is.

De conclusie vanuit de Case Study is dat alle 16 ITPP risico's gevalideerd zijn. Hierin zijn alle 16 risico's bevestigd dat ze voorkomen. Hiermee is elk risico gesatureerd. Alle risico's zijn onderbouwd met een reden waarom het risico's zijn.

De Case Study toont hiermee aan dat de risico's op kunnen treden in de empirie en onderbouwt waarom dit risico's zijn.

Om de conclusies betrouwbaarder te maken zal dit onderzoek herhaald moeten worden bij andere organisaties, waardoor een empirische onderzoeksgroep ontstaat die grotere en minder homogeen is.

Met bovenstaande conclusies zijn de deelvragen van dit onderzoek beantwoord en is er een bijdrage geleverd aan het oplossen van de probleemstelling van dit onderzoek: de risico's met betrekking tot ITPP zijn middels een Single Case Study gevalideerd in de empirie

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Voor de praktijk is er nu een aangescherpte ITPP risicolijst die gevalideerd is bij 1 organisatie in de empirie. Hiermee is er een gevalideerde ITPP risicolijst vastgesteld. Deze risicolijst zou als referentie kunnen dienen bij gelijkwaardige organisaties (met hetzelfde type dienstverlening, omvang en cultuur). Hierbij dient opgemerkt te worden dat met de uitkomsten van dit onderzoek er nog geen waarde gehecht kan worden aan geëxtrapoleerde conclusies van dit onderzoek voor niet-gelijkwaardige organisaties.

Om de exacte waarde vast te stellen van deze conclusies voor zowel gelijkwaardige als niet-gelijkwaardige organisaties dient nog verder onderzoek gedaan te worden.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Deze Single Case Study is onderzocht in één organisatie. Om een breder beeld te krijgen van deze risico's en de bijbehorende conclusies, is aan te raden om dit onderzoek ook op vergelijkbare wijze in andere organisaties uit te voeren. Hierdoor kunnen de resultaten en conclusies met elkaar verrijkt worden en kan hier een Multiple Case Study van gemaakt worden. Dit leidt tot extrapoleerbare resultaten en conclusies die resulteren in een betrouwbaarder beeld van de ITPP risico's.

Ook zou het interessant zijn om te onderzoeken wat de impact van de risico's zijn. Zo kan gekeken worden of een positieve impact beter benut kan worden en een negatieve impact verder gemitigeerd kan worden. Hierdoor ontstaat er direct grotere praktische waarde van de opgestelde ITPP risicolijst.

Referenties

- Frey, Th., & Buxmann, P., (2012). IT Project Portfolio Management – A Structured Literature Review. European Conference of Information Systems (ECIS) 2012 Proceedings, paper 167.
- Gelderman, C.J. (2013). *Wetenschappelijk onderzoek en de afstudeerscriptie*. Heerlen: Open Universiteit.
- Gelderman, C.J., & Van Zanten, W.P.C., (2013). *Onderzoeksproces, alle fasen*. Heerlen: Open Universiteit.
- Haes de, S. & Grembergen van, W., (2009). Enterprise Governance of Information Technology: Achieving alignment and value, featuring COBIT 5. Second Edition. New York, Verenigde Staten: Springer Cham. p.72
- Jeffery, M., & Leliveld, I. (2004). Best practices in IT portfolio management. MIT Sloan Management Review, 45 (3), 41–49
- Kumar, R., Ajjan, H. & Niu, Y., (2008). Information Technology Portfolio management: literature review, framework, and research issues. p.65
- Kusters, R. (2018). *Checklist case study onderzoek*. Open Universiteit
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (12de editie). Boston, Verenigde Staten: Prentice Hall.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 1994. *Qualitative Data Analysis*, second ed. Sage Publications, Londen
- Open Universiteit (2013). Aanwijzingen hoofdstuk 3 ‘Methodologie’. *Afstudeerhandleiding managementwetenschappen*. Heerlen: auteur.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (6de editie). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Reyck, de B., Grushka-Cockayne, Y., Lockett, M., Calderini, S. R., Moura, M., & Sloper, A. (2005). The impact of project portfolio management on information technology projects. *International Journal of Project Management*, 23(7), 524-537
- Saunders, M. L., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). In *Methoden en Technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Smaele, G. d. (2013). *IT-projectportfoliorisico*. Open Universiteit
- Student 1 (2019). *IT Project Portfolio Management Risico's*. Open Universiteit
- Student 2 (2019). *IT-projectportfoliorisico*. Open Universiteit
- Student 3 (2019). *Wat zijn de risico's van IT Projectportfolio voor organisaties?*. Open Universiteit
- Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed). Thousand Oaks: Sage.

Bijlagen

Bijlage 1 – Theoretisch kader analyse

Overzicht risico deelconclusies

Overzicht deelconclusies			
Risico#	Conclusie deelrisico's	Conclusie interviews	Conclusie classificering
1	De deelrisico definities dekken de bronliteratuur af. Er hoeven geen deelrisico's geherdefinieerd te worden	De empirie gaat niet altijd in op het ITPP niveau. Dit moet worden verbeterd in dit onderzoek	De deelrisico's waren deels correct geclassificeerd. Van de 9 hanteer ik er 5. De overige 4 deelrisico's verplaats ik naar andere reeds bestaande risico's.
2	De deelrisico definities dekken de bronliteratuur af. Er hoeven geen deelrisico's geherdefinieerd te worden	De empirie gaat bijna altijd in op het ITPP niveau. Dit is een bevestiging van het risico.	De deelrisico's komen terug in het hoofdrisico, echter heeft het hoofdrisico 2 verschillende namen en een tweedeling in definitie. Dit moet worden gehedefinieerd. Van de 3 aangeboden deelrisico's door mede onderzoekers, accepteer ik er 2 voor dit risico.
3	De deelrisico definities dekken de bronliteratuur af. Er hoeven geen deelrisico's geherdefinieerd te worden	De empirie gaat bijna altijd in op het ITPP niveau. Dit is een bevestiging van het risico.	Alle deelrisico's komen terug in het hoofdrisico. Het hoofdrisico wordt niet geherdefinieerd.
4	De deelrisico definities dekken de bronliteratuur af. Er hoeven geen deelrisico's geherdefinieerd te worden	De empirie gaat bijna altijd in op het ITPP niveau. Dit is een bevestiging van het risico.	Alle deelrisico's komen terug in het hoofdrisico. Het hoofdrisico wordt niet geherdefinieerd.
5	De deelrisico definities dekken de bronliteratuur af. Er hoeven geen deelrisico's geherdefinieerd te worden	De empirie gaat niet altijd in op het ITPP niveau. Dit moet worden verbeterd in dit onderzoek	Alle deelrisico's komen terug in het hoofdrisico. Het hoofdrisico wordt niet geherdefinieerd.
6	De deelrisico definities dekken de bronliteratuur af. Er hoeven geen deelrisico's geherdefinieerd te worden	De empirie gaat vaak niet in op het ITPP niveau of op het risico zelf. Dit moet worden verbeterd in dit onderzoek	De deelrisico's waren niet correct geclassificeerd. Ze worden allemaal ondergebracht bij andere risico's. Dit risico komt hiermee te vervallen.
7	De deelrisico definities dekken de bronliteratuur af. Er hoeven geen deelrisico's geherdefinieerd te worden	De empirie gaat niet altijd in op het ITPP niveau. Dit moet worden verbeterd in dit onderzoek	Alle deelrisico's komen terug in het hoofdrisico. Het hoofdrisico wordt niet geherdefinieerd.

Risico 1

Deelrisico analyse

Risico#	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse literatuur	Literatuur conclusie
1	1.9 Conflicts between project and program managers within the portfolio	M. Hofman, 2017	<p>The literature also discusses emerging phenomena (such as the availability of resources, interpersonal conflicts, irregularities in the balance portfolio, etc.), which can negatively affect portfolio success.</p> <p>The fourth phenomenon was the occurrence of interpersonal conflicts—this may be manifested by conflicts between the portfolio managers, top level and middle level managers, as well as a lack of involvement from top management in portfolio execution.</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de eerste zin gaat over interpersoonlijke conflicten die portfolio succes negatief beïnvloeden</p> <p>-de tweede zin gaat over conflicten tussen portfolio stakeholders</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft conflicten in ITPP.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>
	3.4 Lack of coordination of the involvement of key resources in the execution of the portfolio	M. Hofman, 2017	<p>The literature also discusses emerging phenomena (such as the availability of resources, interpersonal conflicts, irregularities in the balance portfolio, etc.), which can negatively affect portfolio success.</p> <p>The fourth phenomenon was the occurrence of interpersonal conflicts—this may be manifested by conflicts between the portfolio managers, top level and middle level managers, as well as a lack of involvement from top management in portfolio execution.</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de eerste zin gaat over interpersoonlijke conflicten die portfolio succes negatief beïnvloeden</p> <p>-de tweede zin gaat over conflicten tussen portfolio stakeholders</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft conflicten in ITPP.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>
	3.10 Conflicts among objectives of projects and programs executed within the portfolio	M. Hofman, 2017	<p>The literature also discusses emerging phenomena (such as the availability of resources, interpersonal conflicts, irregularities in the balance portfolio, etc.), which can negatively affect portfolio success.</p> <p>The fourth phenomenon was the occurrence of interpersonal conflicts—this may be manifested by conflicts between the portfolio managers, top level and middle level managers, as well as a lack of involvement from top management in portfolio execution.</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de eerste zin gaat over interpersoonlijke conflicten die portfolio succes negatief beïnvloeden</p> <p>-de tweede zin gaat over conflicten tussen portfolio stakeholders</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft conflicten in ITPP.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>

	3.11 Conflicts between portfolio managers and portfolio element managers	M. Hofman, 2017	<p>The literature also discusses emerging phenomena (such as the availability of resources, interpersonal conflicts, irregularities in the balance portfolio, etc.), which can negatively affect portfolio success.</p> <p>The fourth phenomenon was the occurrence of interpersonal conflicts—this may be manifested by conflicts between the portfolio managers, top level and middle level managers, as well as a lack of involvement from top management in portfolio execution.</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de eerste zin gaat over interpersoonlijke conflicten die portfolio succes negatief beïnvloeden</p> <p>-de tweede zin gaat over conflicten tussen portfolio stakeholders</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft conflicten in ITPP.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>
	4.16 Conflict among project managers	Ghasemi, 2018	<p>Therefore, lack of or delay in supply of shared resources, error in resource allocation, and conflict between the managers of these projects are proposed as the project interdependency risks arising from resource interdependency.</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de zin gaat over interpersoonlijke conflicten die project portfolio risico's opleveren</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft conflicten in ITPP.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>
	'Own' objectives of units.	Smaele	<p>Project work is not rewarded systematically, as is operational work. Every unit has its 'own' objectives.</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de zin gaat over hoe elke afdeling hun eigen doelstellingen heeft, die niet overeen hoeven te komen met het grotere geheel</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft afdelingsdoelstellingen.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>
	Resistance from business units	Smaele	<p>Resistance from business units</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de zin gaat over hoe afdelingen onderling weerstand op kunnen roepen</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft weerstand tussen afdelingen.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>
	Unclear roles and responsibilities between portfolio decision makers and the other parts of the organization	Smaele	<p>Unclear roles and responsibilities at the project and portfolio level. Roles and responsibilities of the steering committee and project personnel are unclear.</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de zin gaat over het belang van rollen en verantwoordelijkheden op het project en portfolio niveau</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>
	4.17 Lack of quality in cooperation among project teams	Ghasemi, 2018	<p>4.17 Lack of quality in cooperation among project teams</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de zin gaat over de samenwerking tussen project teams</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft weerstand tussen afdelingen.</p>

					Ja, er is een match met de literatuur.
	2.6 Mismatch between the portfolio structure and the parent organisation's strategy	Hofman., 2017	(2.6)) increases the likelihood of occurrence of interpersonal conflicts (P4) (including conflicts between project and program managers within the portfolio	Het doel van de beschrijving van het risicoconcept is volgens de literatuur (Hofman et al., 2017) dat dit een aanleiding kan zijn voor "interpersonal conflicts". Er is geen relatie te ontdekken met de risicobeschrijving "Resources".	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft conflicten in ITPP. Ja, er is een match met de literatuur.

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match literatuur

De deelrisico's dekken de bronliteratuur af. Dit blijkt uit dat alle 10 van de deelrisico's correct zijn omschreven vanuit de literatuur.

Interview analyse

	Interview bevindingen	Analyse interviews	Interview conclusie
	Interviewantwoorden Student 1		
Interview # 1	Rondom Programmamanagement en portfoliomanagement zijn er geschillen, onder water spelen er behoorlijke belangen. Als voorbeeld een nieuw project A en B. Het nieuwe programma zou allesomvattend moeten zijn en wilde alles gaan doen. Hierdoor kwamen er ook wat persoonlijke conflicten. Als je er inhoudelijk niet uitkomt dan wordt het persoonlijk. Draagvlak voor het ene of het andere project. Veel effort gekost om project B niet op te laten slokken door project A. In het Portfoliomanagement zou dit goed geprioriteerd moeten worden en zou je dit niet zo ver moeten laten komen. Betere samenhang in het portfolio. Project A werd een doel ansich zonder een helder probleem en zonder rekening te houden met andere projecten. Geschillen waren er door stevige gesprekken.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er gestuurd moeten worden op portfolio niveau om conflicten te voorkomen	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 2	Dit komt voor. Er zijn verschillende gremia die hier bij betrokken zijn. Bijvoorbeeld het plaza die bepaalt wat er in een release komt. Daar zit spanning in tussen het project en de beheerveranderingen en de reserveringen voor het up to date houden van systemen. Het is ook nog niet scherp gedefinieerd hoe dit dan zou moeten. Heeft een projectchange voorrang op een beheerchange of andersom. Conflicten zijn er wel en is ook een risico. Projecten beconcurreren elkaar maar er kunenn ook conflicten zijn op portfolioniveau.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat op project niveau conflicten spelen, maar dat dit ook gebeurd op het portfolio niveau	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico

Interview # 3	<p>We hebben zes afzonderlijke directies met zes directeuren die de organisatie nog niet altijd eenduidig aansturen omdat er soms nog kokers zitten tussen die directies en belangen per directie (mee)spelen. Daardoor is het lastig om over gedelegeerd opdrachtgeverschap te spreken want niet iedere directeur vertrouwt er automatisch op dat een andere directeur iets dat voor hem/haar belangrijk is tot een goed einde gaat brengen. Het komt nog steeds voor dat directeuren soms eerst denken aan het eigen directiebelang en niet primair aan het algemene organisatiebelang. In de Portfolionboard moet organisatiebelang en geen losse deelbelangen per directie voorop komen te staan, zeker als het om prioritering van capaciteit gaat.</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er op portfolioniveau gestuurd moet worden op gedeelde belangen</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden over belangen gaan en niks zeggen over conflicten. Nee er is geen match tussen het interview en het risico</p>
Interview # 4	<p>Conflict is een groot woord, maar als je een paar projecten hebt die over elkaar heen liggen dan kan het leiden tot conflicten, soort van landjepik tussen de projecten wat een risico is. Dit komt zeker voor binnen deze organisatie. Vorig jaar flinke conflicten tussen meerdere projecten.</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat op tussen projecten conflicten kunnen spelen.</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP doordat er een conflict relatie beschreven worden tussen portfolio componenten. Hiermee overstijgen ze het project niveau en gaat het over project portfolio, Ja er is een match tussen het interview en het risico</p>
Interview # 5	<p>Conflict is een groot woord maar je ziet wel de frictie tussen projecten. Het is binnen overleggremia's en zeker over de prioritering van projecten. Bij dit project C hebben we daar veel mee te maken gehad. Het was niet duidelijk hoe hoog de prio was, waardoor je meer frictie krijgt tussen de overleggen. De coördinatie tussen de middelen die je nodig hebt bij een project. Hierdoor waren een aantal andere projecten niet gelukkig, wat een risico was en het heeft veel energie gekocht om het recht te trekken.</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat tussen projecten er conflicten kunnen zijn -de tweede zin geeft aan dat conflicten kunnen resulteren in "ongelukkige projecten" en dat dit van het geheel (portfolio) veel energie kost om recht te trekken</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP doordat er een conflict relatie beschreven worden tussen portfolio componenten. Hiermee overstijgen ze het project niveau en gaat het over project portfolio, Ja er is een match tussen het interview en het risico</p>
	Interviewantwoorden Student 2		
Interview # 1	<p>We hebben de portfolio in kaart gebracht en daar staan 47 projecten op. En we weten dat is veels te veel. De geschillen in de besluitvorming gaat vaak over op de verkeerde stoelen zitten. Er staat een project op de portfolio en de business heeft daar een belang bij en heeft daar geld voor over. Maar er zijn ook mensen in het hele portfolioproses die daar een mening over hebben. Die dan zeggen dat is wel veel geld en moeten we dat per se wel willen. Maar dat is eigenlijk helemaal geen vraagstuk voor de mensen gezien hun rol in dit soort portfolio discussies. Er is een project werk en inkomen en er is door de ict afdeling budget gevraagd voor vervangende inhuur en nu heeft degene die je daarvoor zou vrijmaken geen tijd. Dat kan niet. Als je kijkt naar het volwassenheidsmodel van portfoliomanagement dan is toch decibels wel de voornaamste criterium om je project uitgevoerd te krijgen.</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat een geschillen commissie besluiten neemt.</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP doordat een geschillencommissie beschreven wordt welke pas actief wordt bij een conflict. Er wordt aangegeven dat zij besluiten nemen in het portfolio, Ja er is een match tussen het interview en het risico</p>
Interview # 2	<p>Er is altijd sprake van conflicten. In een portfolio heb je altijd conflicterende belangen. We hebben te maken met achttien managers die allerlei dingen willen en afspraken hebben met de directie. Als alle achttien een of twee dingen naar voren brengen die ze dit jaar zouden willen dan. hen je al een hele lijst. En die conflicteren altijd met elkaar. Als het gaat om keuzes heb je altijd conflicten. De vraag is overweldigend. Dus wij kunnen de vraag nooit aan. Dat kan gewoon niet. Dat is onmogelijk. In de portfolio moeten de conflicten naar boven komen.</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er altijd conflicten zijn in een portfolio.</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico</p>

Interview # 3	Als je kijkt naar onze huidige portfolio, daar staan nu 47 projecten op. We kunnen ze niet alle 47 tegelijk uitvoeren dat is eigenlijk al een bron om te komen tot conflicten. We hebben op dit moment niet een echte prioriteitsstellingsgremlum en als je dat niet hebt leidt dat geheid tot conflicten. Voor de informatievoorziening van Zorg & Welzijn had de ondersteuning al aanbesteedt moeten worden. Nu pas wordt het opgepakt. Maar dan sta je niet meteen bovenaan. Terwijl het wel uitermate van belang is. Dat soort conflictachtige situaties ontstaan door geen prioriteitsstelling.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er conflicten zijn in het portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 4	Er is nog geen gemeentebrede portfolio was is vastgesteld. Dus wat dat betreft zijn we nog niet zover en dus daarmee krijg je conflicten.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er conflicten zijn in het portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 5	Belangrijk in de besluitvorming rondom een projectportfolio is het hebben van een portfolioboard die gemandateerd is over het wel of niet opnemen in de portfolio van potentiële projecten. Als dat er niet is en dus in principe ook niet de mogelijkheid om te komen tot besluitvorming. Dan heb je steeds conflicten tussen afdelingen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft een voorbeeld hoe zij tot conflicten komen in het project portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interviewantwoorden Student 3			
Interview # 1	a. Zien als risico, ja b. Heeft het zich voorgedaan. Nauwelijks, nu wel bij project [...]. Bepaalde functionaliteit die voorheen in het pakket [...] zaten dienen overgedragen te worden naar pakket [...]. En nu beginnen de gesprekken over interfaces en discussies wie eigenlijk de bron is van een bepaald gegeven, wie de data onderhoud, dit resulteert wel in conflicten. Er wordt veel gedaan om de conflicten te voorkomen, maar de tijdsdruk op dit project is zeker aanwezig.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft een voorbeeld aan hoe een conflict ontstaat binnen een project	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het gegeven voorbeeld over conflicten binnen projecten gaat en niet over project portfolio Nee er is geen match tussen het interview en het risico
Interview # 2	a. Ja b. Is alles niet een reden voor een risico. Conflict is samenwerken, is communicatie. Voorbeelden, ja bijvoorbeeld medewerker [...], dat resulteert in een conflict. Is het probleem dat hij de kwaliteiten niet heeft of dat je een conflict hebt. Misschien wil je het wel maar kun je het niet. Als je het niet eens kunt worden over wat er gedaan moet worden of hoe, dan krijg je nooit het gewenste resultaat. Probeert nog wel samen te werken, vertrouwen valt weg, gaat veel meer controleren. Slecht voor het project. Op managers niveau. Bv tussen [...] en [...] omwille onbegrip, maar is het communicatie of conflict. Lijkt op een kip ei discussie. Er zijn wel conflicten, maar hoe ga je ermee om. Bijvoorbeeld [...] en [...]. Soms ben ik gewoon doorgeefluik van informatie, soms ook minder positieve boodschap dat we iets niet doen. Dus soms via IT naar de business. Lijkt als een keuze IT terwijl het eigenlijk keuze management is. Maar vaak ook bij het stellen van kritische vragen "hoe belangrijk is dit, wat levert het op", worden soms aangevoeld als aanvallen. Mensen kom je tegen bij meerdere projecten. Heeft zijn weerslag in relaties	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er altijd conflicten zijn als er samengewerkt moet worden. De voorbeelden gaan over project conflicten en communicatie. -de tweede zin geeft aan dat er afhankelijkheden zitten tussen projecten en daarmee in een portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, doordat ze de samenhang beschrijven van projecten Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 3	a. Nee b. Nooit meegemaakt. Niet gezien als een risico, wel communicatie. Maar nooit ervaren als conflict	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat conflicten over communicatie gaan.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het gegeven antwoord onvoldoende informatie beschikt om vast te stellen of het van toepassing is op ITPP. Nee er is geen match tussen het interview en het risico

Interview # 4	c. Er zijn wel conflicten en verschillende inzichten, maar niet op het scherpst van de snede d.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er conflicten en andere inzichten kunnen zijn	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het gegeven antwoord onvoldoende informatie beschikt om vast te stellen of het van toepassing is op ITPP. Nee er is geen match tussen het interview en het risico
Interview # 5	a. Ja, b. Constructieve feedback kan omslaan in een conflict. Bij de business zitten ook mensen die werkzaam zijn op het vlak van IT. vaak wordt feedback gezien als aanval, wat resulteert in niet constructieve feedback, geen rol acceptatie.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan hoe er conflicten kunnen ontstaan	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het gegeven antwoord onvoldoende informatie beschikt om vast te stellen of het van toepassing is op ITPP. Nee er is geen match tussen het interview en het risico
Interview # 6	a. Ja b. Geen voorbeeld van gezien. Ik denk door de manier van samenwerken dat het niet is voorgekomen. Potentiele conflicten niet laten uitgroeien tot conflict heb ik altijd als strategie gehanteerd.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat conflicten gepareerd zijn voor ze een conflict werden	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het gegeven antwoord onvoldoende informatie beschikt om vast te stellen of het van toepassing is op ITPP. Nee er is geen match tussen het interview en het risico

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match interviews

Van de 16 interviews zijn er 10 matches en 6 mismatches tussen het risico en de antwoorden. De mismatch komt vooral voort uit het feit dat er te weinig wordt ingegaan op het antwoord
Dit moet worden verbeterd in de methodologie.

Classificering analyse

Risico	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse classificering	Classificering conclusie
1	1.9 Conflicts between project and program managers within the portfolio	Hofman, 2017	The literature also discusses emerging phenomena (such as the availability of resources, interpersonal conflicts, irregularities in the balance portfolio, etc.), which can negatively affect portfolio success. The fourth phenomenon was the occurrence of interpersonal conflicts—this may be manifested by conflicts between the portfolio managers, top level and middle level managers, as well as a lack of involvement from top management in portfolio execution.	Dit deelrisico gaat over conflicten in een project portfolio	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

	3.4 Lack of coordination of the involvement of key resources in the execution of the portfolio	Hofman, 2017	<p>The literature also discusses emerging phenomena (such as the availability of resources, interpersonal conflicts, irregularities in the balance portfolio, etc.), which can negatively affect portfolio success.</p> <p>The fourth phenomenon was the occurrence of interpersonal conflicts—this may be manifested by conflicts between the portfolio managers, top level and middle level managers, as well as a lack of involvement from top management in portfolio execution.</p>	Dit deelrisico gaat over het gebrek aan coördinatie van resources in een portfolio	Dit deelrisico is niet correct opgenomen in het risico. Deze verplaats ik naar risico 3
	3.10 Conflicts among objectives of projects and programs executed within the portfolio	Hofman, 2017	<p>The literature also discusses emerging phenomena (such as the availability of resources, interpersonal conflicts, irregularities in the balance portfolio, etc.), which can negatively affect portfolio success.</p> <p>The fourth phenomenon was the occurrence of interpersonal conflicts—this may be manifested by conflicts between the portfolio managers, top level and middle level managers, as well as a lack of involvement from top management in portfolio execution.</p>	Dit deelrisico gaat over conflicten in een project portfolio	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	3.11 Conflicts between portfolio managers and portfolio element managers	Hofman, 2017	<p>The literature also discusses emerging phenomena (such as the availability of resources, interpersonal conflicts, irregularities in the balance portfolio, etc.), which can negatively affect portfolio success.</p> <p>The fourth phenomenon was the occurrence of interpersonal conflicts—this may be manifested by conflicts between the portfolio managers, top level and middle level managers, as well as a lack of involvement from top management in portfolio execution.</p>	Dit deelrisico gaat over conflicten in een project portfolio	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	4.16 Conflict among project managers	Ghasemi, 2018	<p>Therefore, lack of or delay in supply of shared resources, error in resource allocation, and conflict between the managers of these projects are proposed as the project interdependency risks arising from resource interdependency.</p>	Dit deelrisico gaat over conflicten in een project portfolio	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	'Own' objectives of units.	Smaele	'Own' objectives of units.	Dit deelrisico gaat over doelstellingen tussen verschillende afdelingen die niet met elkaar overeenkomen.	Dit deelrisico is niet correct opgenomen in het risico. Deze verplaats ik naar risico 16
	Resistance from business units	Smaele	Resistance from business units	Dit deelrisico gaat over weerstand wat leidt tot conflicten in een project portfolio	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Unclear roles and responsibilities between portfolio decision makers and the other parts of the organization	Smaele	Unclear roles and responsibilities between portfolio decision makers and the other parts of the organization	Dit deelrisico gaat over onduidelijkheid binnen project portfolio. Dit ontstaat door een gebrek aan communicatie	Dit deelrisico is niet correct opgenomen in het risico. Deze verplaats ik naar risico 2

	4.17 Lack of quality in cooperation among project teams	Ghasemi, 2018	4.17 Lack of quality in cooperation among project teams	Dit deelrisico gaat over het gebrek aan coördinatie van resources in een portfolio	Dit deelrisico is niet correct opgenomen in het risico. Deze verplaats ik naar risico 3
	2.6 Mismatch between the portfolio structure and the parent organisation's strategy	Hofman, 2017		Het doel van de beschrijving van het risicoconcept is volgens de literatuur (Hofman et al., 2017) dat dit een aanleiding kan zijn voor "interpersonal conflicts". Er is geen relatie te ontdekken met de risicobeschrijving "Resources".	Ik accepteer dit deelrisico in dit risico omdat uit de literatuur naar voren komt dat dit ten grondslag ligt van conflicten. Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

Conclusie Proces 2 - Risico classificering

Er zijn 5 deelrisico's correct geclassificeerd.
 4 deelrisico's verplaats ik naar 3 andere reeds bestaande risico's.
 Van de nieuw aangedragen risico's accepteer ik er 1 van de 1.

Risico 2

Deelrisico analyse

Risico#	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse literatuur	Literatuur conclusie
2	1.5 Disturbances in information flow and communication within the portfolio elements	Hofman, 2017	The third construct (P3) described the phenomenon of problems with communication within the portfolio. It was assumed that this resulted from the disturbances of information flow and communication within the elements of the portfolio and from the lack of transfer of information and knowledge between the elements of the portfolio [33,60,68], as well as from ignoring risks taken by portfolio element managers [13,17,19,20].	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over informatiedeling tussen verschillende onderdelen van een portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de communicatie in ITTP. Ja, er is een match met de literatuur.
	3.1 Lack of transfer of information and knowledge among the portfolio elements	Hofman, 2017	increases the likelihood of occurrence of problems with communication within the portfolio (P3) (including disturbances in information flow and communication within the portfolio elements (1.5), lack of transfer of information and knowledge among portfolio elements (3.1)	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over communicatie tussen verschillende onderdelen van een portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de communicatie in ITTP. Ja, er is een match met de literatuur.

	4.21 Lack of sharing or transparency in information (which leads to the making of wrong decisions)	Ghasemi, 2018	These points can contribute to portfolio risk management success by facilitating the recognition of: (1) “upstream” risks with numerous child nodes , since by managing them the occurrence of many “downstream” risks can be prevent	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het faciliteren van de informatiedeling in een project portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de communicatie in ITPP. Ja, er is een match met de literatuur.
	4.22 Inaccuracy and lack of quality in information (which leads to the making of wrong decisions)	Ghasemi, 2018	Innaccuracy and lack of quality in information and lack of sharing or transparency in information by having five child nodes, are on the next level of important causes (parent nodes) among portfolio risks.	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het faciliteren van de informatiedeling in een project portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de communicatie in ITPP. Ja, er is een match met de literatuur.
	Information flow from projects to the other parts of the organization and vice versa, is not defined.	Smaele	Information flow from projects to the other parts of the organization and vice versa, is not defined.	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het faciliteren van de informatiedeling in een project portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de communicatie in ITPP. Ja, er is een match met de literatuur.
	Lack of information on projects. Inadequate flow of information across organization.	Smaele	Lack of information on projects. Inadequate flow of information across organization.	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het faciliteren van de informatiedeling in een project portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de communicatie in ITPP. Ja, er is een match met de literatuur.
	10 Absence of Information quality	Rank, 2015	Within contemporary project portfolio management research (Jonas et al., 2013; Unger et al., 2012), information quality, allocation quality, cooperation quality and termination quality together are modeled as dimensions of management quality in project portfolios . These factors reflect the execution quality of processes that take place during the steering and management of project portfolios	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over de rol van communicatie en informatiedeling in een project portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de communicatie in ITPP. Ja, er is een match met de literatuur.
	Ignoring risks by portfolio element managers	Smaele	Ignoring risks by portfolio element managers	Risks are ignored by project and program managers. Hier ligt de grondslag aan communicatie (risicogebied 2).	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. Ja, er is een match met de literatuur.

	No feedback given to the project level.	Smaele	No feedback given to the project level.	Dit risico gaat over onvoldoende transparantie in de informatievoorziening en/of gebrek daaraan wat leidt tot het nemen van verkeerde beslissingen. Dit heeft raakvlak met risicogebied 2 (communication).	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de communicatie in ITPP. Ja, er is een match met de literatuur. Ja ik accepteer dit risico
	2.4 Incommensurable beliefs: a strong disagreement between groups about the nature of the problem and its consequent alternative solution	Vrhovec, et al. 2015	2.4 Incommensurable beliefs: a strong disagreement between groups about the nature of the problem and its consequent alternative solution	Dit risicoconcept onderstreept dat men het oneens kan zijn over een bepaald onderwerp en dat men de eigen opvattingen hierover aanhoudt. In het artikel van Vrhovec et al. (2015) staat beschreven dat dit vooral komt omdat de communicatie onderling niet transparant is Dit kan invloed hebben op de dagelijkse gang van zaken binnen ITPPM, maar dit valt buiten scope van de huidige risicobeschrijving. Dit risicoconcept komt ook niet duidelijk terug in de huidige definitie zo blijkt uit het resultaat van de interviewperceptie analyse. Dit risicoconcept past daarom beter bij de risicobeschrijving "communication".	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de communicatie in ITPP. Ja, er is een match met de literatuur. Ja ik accepteer dit risico
	Unclear roles and responsibilities between portfolio decision makers and the other parts of the organization	Smaele	Unclear roles and responsibilities at the project and portfolio level. Roles and responsibilities of the steering committee and project personnel are unclear.	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het belang van rollen en verantwoordelijkheden op het project en portfolio niveau	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden. Ja, er is een match met de literatuur.

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match literatuur

De deelrisico's dekken de bronliteratuur af. Dit blijkt uit dat alle 10 van de deelrisico's correct zijn omschreven vanuit de literatuur.

Interview analyse

	Interview bevindingen	Analysé interviews	Interview conclusie
	Interviewantwoorden Student 1		
Interview # 1	Bij de overheid is het lastig om op basis van strakke business Cases goede afwegingen te maken of je een traject start of niet. Het Portfolio kenmerkt zich door heel veel projecten, waarbij ze niet in staat zijn om te kiezen. Driekwart zijn Verplichtingen van het departement, een ander deel willen ze graag in kader van vernieuwing, maar het is heel lastig om daar orde in te brengen en keuzes in te maken. Dat heeft er vooral mee te maken dat er over heel veel trajecten te weinig informatie beschikbaar is. Het is wel een verplichting, maar als je meer dan 120% aan verplichte projecten hebt dan moet er wat afvallen. Heel veel informatie is niet transparant. Bij een normaal bedrijf hou je meer rekening met winst en marges, maar bij de overheid doe je zaken omdat de politiek dat wil. Hoe zwaar weegt dat dan t.o.v. Project A	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er keuzes gemaakt moeten worden over projecten heen op basis van voorhanden informatie	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 2	Uiteindelijk neem je een besluit op de informatie die je hebt en die is soms te weinig of verkeerd geïnterpreteerd. Opdrachtgevers van projecten geven soms de informatie ook niet goed door. Dit risico hou je en is een overall risico binnen de hele organisatie zelfs op uitvoeringsniveau.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er besluiten over projecten heen worden gemaakt op basis van de informatie en wat er verkeerd gaat als deze niet goed is	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 3	Over het algemeen, gigantisch veel informatie. Maar er wordt vaak gevraagd om meer informatie. Gebeurt ook met name om een beslissing uit te stellen. Geef mij nog maar even in een rapport gedetailleerd aan zodat er uitgesteld kan worden. Dat zie je ook in de Portfolioraad dat mensen er nog niet aan toe zijn om overal een beslissing op te nemen want dan ga je ook mensen teleur stellen die in de prioritering lager staan	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er besluiten over projecten heen worden gemaakt op basis van de informatie en wat er verkeerd gaat als deze niet goed is	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 4	De hoeveelheid projecten, vorig jaar 200 en nu nog steeds 35, wat heel veel projecten zijn. Om het overzicht te hebben over wat speelt er allemaal, waar raak ik wie en van wie ben ik afhankelijk, als er zoveel tegelijk speelt dan is het niet goed te overzien vanuit een project. Dat leidt niet tot het complete beeld. Dat zou vanuit Projectportfolio moeten komen. Als dat niet goed ingeregeld is dan mis je informatie. Ketenskoppelingen zitten bijvoorbeeld over een aantal projecten en iedereen is zijn eigen wiel aan het uitvinden waardoor het onbeheersbaar wordt	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat het overzicht in een project portfolio gehouden moet worden op basis van complete en volledige informatie	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico

Interview # 5	Er is zeker een informatiegebrek. Het kost heel veel tijd om te zien binnen het portfolio, waar je project andere projecten raakt. Om proactief te kunnen schakelen tussen conflicten en afhankelijkheden. Heb je een transparante informatievoorziening nodig over je portfolio. Door het gebrek aan transparantie worden er verkeerde beslissingen genomen. Als voorbeeld is er in 2018 een project stop gezet binnen een directie, maar staat hij in 2019 wel weer op het strategische projectenportfolio	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er besluiten over projecten heen worden gemaakt op basis van de informatie en wat er verkeerd gaat als deze niet goed is	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
	Interviewantwoorden Student 2		
Interview # 1	Omdat het portfolio in algemeen hoog over is. En op dat moment gaan we met elkaar in discussie over de portfolio terwijl er heel veel onderwerpen zijn die nog niet verder zijn uitgewerkt. Dan zegt de CIO we kunnen maar zeven of tien projecten doen. Mijn reactie is dan dat weten we nog helemaal niet. Want ik heb geen enkel zicht op de resources die je gaat vragen. We hebben het project nog helemaal niet uitgewerkt op een zodanig niveau dat we kunnen zeggen welke resources precies geclaimd worden. Wat je nu ziet zijn projecten waarbij heel vaak de olifant plakje voor plakje wordt doorgevoerd. Wordt van een project gezegd valt wel mee. Is niet zo groot. Omdat je niet een goede inventarisatie van tevoren doet wat er echt allemaal inzit loop je risico dat je al bent begonnen aan de olifant maar dan pas er achter komt verrek het is een olifant	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er informatie uit een project moet komen om op een project portfolio niveau te kunnen sturen	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 2	Transparantie is wel een gebrek. We hebben een systeem voor portfoliomanagement. Eigenlijk kun je daar heel veel dingen uit halen. Maar is voor heel veel mensen nog niet helder dat dat systeem er überhaupt er is en als wij dat niet delen dan gaan de collega's van de ict afdeling er over beslissen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat hoe een project portfolio bestuurd wordt dmv informatie	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 3	We zijn ooit begonnen met business intelligence. Dat is begonnen als pilot project. Ten gevolge van slechte informatie is uiteindelijk wel tien keer het eigenlijke begrootte bedrag uitgegeven. Toen moest er heel hard gezocht worden naar geld om toch nog dekking voor het programma te krijgen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat hoe een project portfolio bestuurd wordt dmv informatie	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 4	Dat heeft vooral te maken dat we allemaal in kokertjes werken. We werken nog niet in een ketenproces.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er een ketenproces is in de organisatie	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven antwoord onvoldoende informatie beschikt om vast te stellen of het van toepassing is op ITPP. Nee er is geen match tussen het interview en het risico
Interview # 5	Dat er een besluitvormingsgremium komt die besluiten kunnen nemen over de samenstelling van de portfolio omdat er kwalitatief de juiste informatie wordt gebruikt.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat hoe een project portfolio bestuurd wordt dmv informatie	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
	Interviewantwoorden Student 3		

Interview # 1	<p>a. Dit vormt zeker een risico, een van de grootste risico.</p> <p>b. Er is geen Governance board, alles besproken met individuen. De processen zijn ook niet op orde, wat de kans groter maakt dat iets vergeten wordt af te stemmen</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>- de zin geeft aan dat goede communicatie belangrijk is omdat er anders mogelijk zaken niet besproken worden</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico</p>
Interview # 2	<p>a. Ja</p> <p>b. Een van de grootste problemen, gebrek aan communicatie. Bijvoorbeeld user expectation is vooral communicatie. Heeft dit impact gehad op projectportfolio? ongetwijfeld, project [...]. Te weinig communicatie, te veel onduidelijkheden, project op 'on hold'.</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>- de zin geeft aan dat communicatie van groot belang is voor goede besturing</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico</p>
Interview # 3	<p>a. Ja</p> <p>b. Zie antwoord bij vraag 5 : Mensen waren niet getraind om in projecten te participeren. Hun rol was vaak niet duidelijk, wat ze moesten doen en wat er van ze verwacht werd. Met name communicatie richting de afdeling en stakeholders was onvoldoende. Soms compleet afwezig. Kennisoverdracht vond ook onvoldoende plaats. Van Multi inzetbaarheid was daarom geen sprake en het was zeker een groot risico</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>- de zin geeft aan dat communicatie van belang is tussen alle partijen in een project portfolio</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico</p>
Interview # 4	<p>c. ja</p> <p>d. ik denk dat we daar niet zo goed in zijn. Project [...] ik denk dat we daar echt te weinig tijd en aandacht besteed hebben aan het goed uitleggen waar we mee bezig zijn, waarom we het doen, wat het einddoel is, welke stappen er gezet moeten worden om daar te komen, welke 'hiccups' er zullen ontstaan, mensen meer meenemen op de hele weg van dat stuk. Daar onnodig veel problemen hebben gecreëerd door onvoldoende te communiceren. Dit project was een heel belangrijk project omdat het eindresultaat cruciaal is binnen onze organisatie. Het betreft een samenwerkingsmodel met al die verschillende sites, teams die verspreid zijn, dan moet je goede collaboration tools ter beschikking kunnen stellen. Doet geen goed aan de geloofwaardigheid van het projectteam. Klassiek voorbeeld van een technische uitrol van een project waarbij het menselijke aspect van de gebruiker onvoldoende is begrepen.</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>- de zin geeft aan dat communicatie van belang is tussen alle partijen in een project portfolio</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico</p>
Interview # 5	<p>a. Grootste risico, ook in het projectteam onderling</p> <p>i. Soms te veel focus op vraag om requirements in plaats van begeleiden om requirements op te stellen. Het opstellen van requirements, het juist noteren van requirements is een vak op zich en is niet iets wat de business zomaar oppakt. Aangezien het steeds andere mensen zijn die deelnemen aan het project dient IT-resources te trainen om de juiste vragen te stellen zodat gezamenlijk requirements beschreven kunnen worden</p> <p>ii. Daarnaast onvoldoende toetsing of geleverde requirements correct zijn, in lijn met de visie, randvoorwaarden, IT-architectuur</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>- de zin geeft aan dat communicatie van belang is tussen alle partijen in een project portfolio</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico</p>

Interview # 6	a. Ja b. Tot nu toe geen problemen omdat de organisatie klein is, het wordt wel een groot risico. Je hoort veel, informele communicatie vangt gaten op in formele communicatie , dat wordt moeilijker als je groter wordt. Zitten nu bij het omslagpunt	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat communicatie van belang is tussen alle partijen in een project portfolio om zodoende informatie uit te wisselen	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
---------------	---	--	---

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match interviews

Van de 16 interviews zijn er 15 matches en 1 mismatch tussen het risico en de antwoorden. De mismatch komt vooral voort uit het feit dat er te weinig wordt ingegaan op het antwoord
Dit is reeds op een goede manier in de methodologie opgepakt en bevestigt het risico.

Classificering analyse

Risico#	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse classificering	Classificering conclusie
2	1.5 Disturbances in information flow and communication within the portfolio elements	Hofman, 2017	The third construct (P3) described the phenomenon of problems with communication within the portfolio. It was assumed that this resulted from the disturbances of information flow and communication within the elements of the portfolio and from the lack of transfer of information and knowledge between the elements of the portfolio [33,60,68], as well as from ignoring risks taken by portfolio element managers [13,17,19,20].	Dit deelrisico gaat over communicatie van informatie in een project portfolio en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	3.1 Lack of transfer of information and knowledge among the portfolio elements	Hofman, 2017	increases the likelihood of occurrence of problems with communication within the portfolio (P3) (including disturbances in information flow and communication within the portfolio elements (1.5), lack of transfer of information and knowledge among portfolio elements (3.1)	Dit deelrisico gaat over communicatie in een project portfolio en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	4.21 Lack of sharing or transparency in information (which leads to the making of wrong decisions)	Ghasemi, 2018	These points can contribute to portfolio risk management success by facilitating the recognition of: (1) "upstream" risks with numerous child nodes, since by managing them the occurrence of many "downstream" risks can be prevent	Dit deelrisico gaat over communicatie in een project portfolio en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

	4.22 Inaccuracy and lack of quality in information (which leads to the making of wrong decisions)	Ghasemi, 2018	Inaccuracy and lack of quality in information and lack of sharing or transparency in information by having five child nodes, are on the next level of important causes (parent nodes) among portfolio risks.	Dit deelrisico gaat over beschikbaarheid van informatie in een project portfolio en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Information flow from projects to the other parts of the organization and vice versa, is not defined.	Smaele	Information flow from projects to the other parts of the organization and vice versa, is not defined.	Dit deelrisico gaat over de informatie flow in een project portfolio en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Lack of information on projects. Inadequate flow of information across organization.	Smaele	Lack of information on projects. Inadequate flow of information across organization.	Dit deelrisico gaat over informatie in een project portfolio en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	10 Absence of Information quality	Rank, 2015	Within contemporary project portfolio management research (Jonas et al., 2013; Unger et al., 2012), information quality, allocation quality, cooperation quality and termination quality together are modeled as dimensions of management quality in project portfolios. These factors reflect the execution quality of processes that take place during the steering and management of project portfolios	Dit deelrisico gaat over informatie en de kwaliteit daarvan in een project portfolio en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Ignoring risks by portfolio element managers	Smaele	Ignoring risks by portfolio element managers	Risks are ignored by project and program managers. Hier ligt de grondslag aan communicatie (risicogebied 2).	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico ontstaat vanwege het niet goed acteren op en risico van het portfolio management en niet een onderdeel is van communicatie. Ik accepteer dit risico niet als onderdeel van dit risico. Deze past onder risico #9
	No feedback given to the project level.	Smaele	No feedback given to the project level.	Dit risico gaat over onvoldoende transparantie in de informatievoorziening en/of gebrek daaraan wat leidt tot het nemen van verkeerde beslissingen. Dit heeft raakvlak met risicogebied 2 (communication).	Ik accepteer dit risico. Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

	2.4 Incommensurable beliefs: a strong disagreement between groups about the nature of the problem and its consequent alternative solution	Vrhovec, et al. 2015	2.4 Incommensurable beliefs: a strong disagreement between groups about the nature of the problem and its consequent alternative solution	<p>Dit risicoconcept onderstreept dat men het oneens kan zijn over een bepaald onderwerp en dat men de eigen opvattingen hierover aanhoudt. In het artikel van Vrhovec et al. (2015) staat beschreven dat dit vooral komt omdat de communicatie onderling niet transparant is. Dit kan invloed hebben op de dagelijkse gang van zaken binnen ITPPM, maar dit valt buiten scope van de huidige risicobeschrijving.</p> <p>Dit risicoconcept komt ook niet duidelijk terug in de huidige definitie zo blijkt uit het resultaat van de interviewperceptie analyse. Dit risicoconcept past daarom beter bij de risicobeschrijving "communication".</p>	Ik accepteer dit risico. Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Unclear roles and responsibilities between portfolio decision makers and the other parts of the organization	Smaele	Unclear roles and responsibilities at the project and portfolio level. Roles and responsibilities of the steering committee and project personnel are unclear.	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het belang van rollen en verantwoordelijkheden op het project en portfolio niveau	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden. Ja, er is een match met de literatuur.
	Unclear roles and responsibilities between portfolio decision makers and the other parts of the organization	Smaele	Unclear roles and responsibilities between portfolio decision makers and the other parts of the organization	Dit deelrisico gaat over onduidelijkheid binnen project portfolio. Dit ontstaat door een gebrek aan communicatie	Dit deelrisico is niet correct opgenomen in het risico. Deze verplaats ik naar risico 2

Herdefiniëring Risico 2A - Communicatie

Risico#	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse classificering	Classificering conclusie
2A	1.5 Disturbances in information flow and communication within the portfolio elements	Hofman, 2017	The third construct (P3) described the phenomenon of problems with communication within the portfolio. It was assumed that this resulted from the disturbances of information flow and communication within the elements of the portfolio and from the lack of transfer of information and knowledge between the elements of the	Dit deelrisico gaat over communicatie van informatie in een project portfolio en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

			portfolio [33,60,68], as well as from ignoring risks taken by portfolio element managers [13,17,19,20].		
	3.1 Lack of transfer of information and knowledge among the portfolio elements	Hofman, 2017	increases the likelihood of occurrence of problems with communication within the portfolio (P3) (including disturbances in information flow and communication within the portfolio elements (1.5), lack of transfer of information and knowledge among portfolio elements (3.1)	Dit deelrisico gaat over communicatie in een project portfolio en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	4.21 Lack of sharing or transparency in information (which leads to the making of wrong decisions)	Ghasemi, 2018	These points can contribute to portfolio risk management success by facilitating the recognition of: (1) "upstream" risks with numerous child nodes, since by managing them the occurrence of many "downstream" risks can be prevent	Dit deelrisico gaat over communicatie in een project portfolio en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Lack of information on projects. Inadequate flow of information across organization.	Smaele	Lack of information on projects. Inadequate flow of information across organization.	Dit deelrisico gaat over communicatie in een project portfolio en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	No feedback given to the project level.	Smaele	No feedback given to the project level.	Dit risico gaat over onvoldoende transparantie in de informatievoorziening en/of gebrek daaraan wat leidt tot het nemen van verkeerde beslissingen. Dit heeft raakvlak met risicogebied 2 (communication).	Ik accepteer dit risico. Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

	2.4 Incommensurable beliefs: a strong disagreement between groups about the nature of the problem and its consequent alternative solution	Vrhovec, m et al., 2015	2.4 Incommensurable beliefs: a strong disagreement between groups about the nature of the problem and its consequent alternative solution	<p>Dit risicoconcept onderstreept dat men het oneens kan zijn over een bepaald onderwerp en dat men de eigen opvattingen hierover aanhoudt. In het artikel van Vrhovec et al. (2015) staat beschreven dat dit vooral komt omdat de communicatie onderling niet transparant is. Dit kan invloed hebben op de dagelijkse gang van zaken binnen ITPPM, maar dit valt buiten scope van de huidige risicobeschrijving.</p> <p>Dit risicoconcept komt ook niet duidelijk terug in de huidige definitie zo blijkt uit het resultaat van de interviewperceptie analyse. Dit risicoconcept past daarom beter bij de risicobeschrijving "communication".</p>	Ik accepteer dit risico. Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Unclear roles and responsibilities between portfolio decision makers and the other parts of the organization	Smaele	Unclear roles and responsibilities between portfolio decision makers and the other parts of the organization	Dit deelrisico gaat over onduidelijkheid binnen project portfolio. Dit ontstaat door een gebrek aan communicatie	Dit deelrisico is niet correct opgenomen in het risico. Deze verplaats ik naar risico 2

Conclusie Proces 2 - Risico classificering

Dit is een nieuw opgesteld risico, deze komt voort uit risico 2

Herdefiniëring Risico 2b - Informatie

Risico#	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse classificering	Classificering conclusie
2B	4.22 Inaccuracy and lack of quality in information (which leads to the making of wrong decisions)	Ghasemi, 2018	Inaccuracy and lack of quality in information and lack of sharing or transparency in information by having five child nodes, are on the next level of important causes (parent nodes) among portfolio risks.	Dit deelrisico gaat over beschikbaarheid van informatie in een project portfolio en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Information flow from projects to the other parts of the organization and vice versa, is not defined.	Smaele	Information flow from projects to the other parts of the organization and vice versa, is not defined.	Dit deelrisico gaat over de informatie flow in een project portfolio en hiermee de beschikbaarheid van informatie en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

	10 Absence of Information quality	Rank, 2015	Within contemporary project portfolio management research (Jonas et al., 2013; Unger et al., 2012), information quality, allocation quality, cooperation quality and termination quality together are modeled as dimensions of management quality in project portfolios. These factors reflect the execution quality of processes that take place during the steering and management of project portfolios	Dit deelrisico gaat over informatie en de kwaliteit daarvan in een project portfolio en de risico's hiervan	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
--	-----------------------------------	------------	--	---	--

Conclusie Proces 2 - Risico classificering

Dit is een nieuw opgesteld risico, deze komt voort uit risico 2

Risico 3

Deelrisico analyse

Risico#	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse literatuur	Literatuur conclusie
3	4.18 Lack of inter-project abilities; Not having cross-trained staff who can easily switch from project to project	Ghasemi, 2018	4.18 Lack of inter-project abilities; Not having cross-trained staff who can easily switch from project to project	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het belang van personeel dat tussen projecten kan wisselen	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van multidisciplinaire inzet van medewerkers in de project organisatie. Ja, er is een match met de literatuur.
	Lack of consideration of project-project resource interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het hoe onderlinge project afhankelijkheden een bottleneck zijn	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van projectafhankelijkheden onderling en hoe het een bottleneck kan zijn voor het geheel Ja, er is een match met de literatuur.

	Lack of consideration of project interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het hoe onderlinge project afhankelijkheden een bottleneck zijn	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van projectafhankelijkheden onderling en hoe het een bottleneck kan zijn voor het geheel Ja, er is een match met de literatuur.
	Lack of consideration of project-project knowledge interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het hoe onderlinge project afhankelijkheden een bottleneck zijn	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van projectafhankelijkheden onderling en hoe het een bottleneck kan zijn voor het geheel Ja, er is een match met de literatuur.
	Lack of consideration of project-project hard and soft interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het hoe onderlinge project afhankelijkheden een bottleneck zijn	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van projectafhankelijkheden onderling en hoe het een bottleneck kan zijn voor het geheel Ja, er is een match met de literatuur.
	Lack of consideration of project-project technology interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het hoe onderlinge project afhankelijkheden een bottleneck zijn	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van projectafhankelijkheden onderling en hoe het een bottleneck kan zijn voor het geheel Ja, er is een match met de literatuur.
	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered.	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het hoe onderlinge project afhankelijkheden een bottleneck zijn	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van projectafhankelijkheden onderling en hoe het een bottleneck kan zijn voor het geheel Ja, er is een match met de literatuur.

	Lack of consideration of project and application interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het hoe onderlinge project afhankelijkheden een bottleneck zijn	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van projectafhankelijkheden onderling en hoe het een bottleneck kan zijn voor het geheel Ja, er is een match met de literatuur.
	Lack of consideration of project and infrastructure interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het hoe onderlinge project afhankelijkheden een bottleneck zijn	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van projectafhankelijkheden onderling en hoe het een bottleneck kan zijn voor het geheel Ja, er is een match met de literatuur.
	Absence of cooperation quality	Rank, 2015	Within contemporary project portfolio management research (Jonas et al., 2013; Unger et al., 2012), information quality, allocation quality, cooperation quality and termination quality together are modeled as dimensions of management quality in project portfolios. These factors reflect the execution quality of processes that take place during the steering and management of project portfolios. Third, cooperation quality is a measure of the degree of excellence to which different management roles (in terms of cross-project cooperation and the sharing of information) work together supportively in project portfolio management , while driving their individual projects.	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de eerste zin gaat over hoe coöperatie tussen projecten in een portfolio van belang is voor project portfolio management -de tweede zin gaat over hoe project portfolio management excelleert bij cross coöperatie tussen onderliggende projecten	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van projectafhankelijkheden onderling en hoe het hiermee in project portfolio management geëxcelleerd kan worden Ja, ik accepteer om dit deelrisico op te nemen onder dit risico. Ja, er is een match met de literatuur.
	3.4 Lack of coordination of the involvement of key resources in the execution of the portfolio	Hofman, 2017	The literature also discusses emerging phenomena (such as the availability of resources, interpersonal conflicts, irregularities in the balance portfolio, etc.), which can negatively affect portfolio success. The fourth phenomenon was the occurrence of interpersonal conflicts— this may be manifested by conflicts between the portfolio managers, top level and middle level managers, as well as a lack of involvement from top	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de eerste zin gaat over interpersoonlijke conflicten die portfolio succes negatief beïnvloeden -de tweede zin gaat over conflicten tussen portfolio stakeholders	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft conflicten in ITPP. Ja, er is een match met de literatuur.

			management in portfolio execution.		
	4.17 Lack of quality in cooperation among project teams	Ghasemi, 2018	4.17 Lack of quality in cooperation among project teams	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over de samenwerking tussen project teams	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft weerstand tussen afdelingen. Ja, er is een match met de literatuur.

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match literatuur

De deelrisico's dekken de bronliteratuur af. Dit blijkt uit dat alle 10 van de deelrisico's correct zijn omschreven vanuit de literatuur.

Interview analyse

	Interview bevindingen	Analyse interviews	Interview conclusie
	Interviewantwoorden Student 1		
Interview # 1	Vanaf het begin hadden we een club waar we onze resources uit krijgen. Verschillende rollen, zoals programmasecretarissen en projectleiders/managers maar ook Business Analisten. In het begin dachten we dat de resources onderling inzetbaar zouden zijn. De governance is wel redelijk verkokerd, dus het is lastig om deze resources van het ene op het andere project te zetten omdat het veel specifieke kennis vereist. Nadruk ligt op de inhoudelijke skills en niet zozeer op de vaardigheden. Niet iedereen werkt op dezelfde manier. Programma's worden ingericht op de MSP manier, maar niet allemaal en dat maakt het moeilijk uitwisselbaar	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er het lastig kan zijn om resources over project heen in te zetten	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 2	Het is mogelijk om resources uit te wisselen tussen projecten. Uiteindelijk gaat het om die ene specialist die veel weet over de ene module. Andere rollen zoals een Business analist zijn makkelijker om te zetten. We doen het liever niet omdat het tijd kost om je op een andere klus in te lezen en effectief te zijn. Dus we doen het liever niet maar in de kern kan het wel. Dit is geen risico maar een keuze.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat als er medewerkers tussen projecten wisselen dit impact heeft op het project portfolio (doorlooptijd)	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico

Interview # 3	Sommige zijn zo zelfstandig dat het lastig is om resources in te zetten. Bijvoorbeeld regelbeheersing dat kan je niet zo even inhuren of inlenen van een andere club, maar er zijn ook genoeg alleskunnners . Als de politiek wat roept dan kan er binnen deze organisatie vrij snel geschakeld worden om prioriteiten te wisselen. Dit gebeurt wellicht niet heel efficient maar het kan wel.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat sommige mensen goed ingezet zouden kunnen worden over verschillende projecten heen	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 4	Een product owner of een Business Analyst is prima in te zetten op een ander project , praat je over een specialist op Triple forms dan kan je die niet inzetten op iets anders.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat sommige mensen goed ingezet zouden kunnen worden over verschillende projecten heen	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 5	Nee, deze wordt niet herkend omdat er voor dit specifieke project. Veel resources uit andere projecten zijn ingeleend . Voor echte specialisten geldt dit natuurlijk niet deze blijven lastig te delen. Maar de meer algemene inzetbare resources zijn zeker over meerdere projecten inzetbaar. Daar moet dan wel een kleine strijd om geleverd worden maar het kan wel.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat voor dit voorbeeld project er resources kwam uit een ander project	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interviewantwoorden Student 2			
Interview # 1	Ik vind het geen risico. Het is meer een gegeven.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er geen risico is.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het gegeven antwoord onvoldoende informatie beschikt om vast te stellen of het van toepassing is op ITPP. Nee er is geen match tussen het interview en het risico
Interview # 2	Het is een gegeven als mensen bezig zijn met een project. Dus het toekennen van resources aan meerdere projecten zal altijd een probleem zijn.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat toekennen van resources over projecten heen voor problemen zorgt	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 3	Als je kijkt naar onze projecten dan is de uitwisselbaarheid van mensen inderdaad soms onmogelijk. Dat heeft te maken met het kennisniveau van de mensen of wel zodanig specifieke kennis hebben dat je ze wel voor het ene traject kunt inzetten maar niet voor het andere. Wat je ook ziet is dat sommige afdelingen dan gewoon van als het niet linksom kan dan gaan we wel rechtsom. Dan gaan we het zelf regelen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat als afhankelijkheden van een project niet met andere resources ingevuld kunnen worden dat ze vanuit het project dan iets anders verzinnen als oplossing	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 4	Het ontbreekt aan samenhang . Het zijn gewoon losse projecten die niet aan elkaar zijn gelinkt.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er te weinig samenhang is tussen projecten	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico

Interview # 5	Dat is niet zozeer een ding wat denk ik een risico is. De multi-project inzet van resources is killing.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat Multi inzet over projecten heen een probleem is	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
	Interviewantwoorden Student 3		
Interview # 1	b. Er was periodieke overleg waarbij ook dit onderwerp besproken werd. Alle systemen, alle projecten, periodiek planning bespreken. Maar eigenlijk waren we al blij als we konden starten (te weinig resources, kennis). Bedrijf was kleiner, nog geen formeel "change advisory board"- overleg of IT Project Portfolio overleg. Meer focus op projecten, korte lijnen om tijdig te kunnen ingrijpen. Dus geen regeren maar reageren. Er speelde altijd veel, focus ging uit naar het reageren op incidenten die nu speelden er ging minder aandacht uit naar het standaardiseren van processen of focus op risicobeheersing. Meer focus op project moet klaar zijn hoe kunnen we bijsturen om dit te bereiken	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat Multi inzet over projecten heen een probleem is	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 2	a. Ja b. Komt voor, niet zo moeilijk. Als 1 project uitloopt dan heb je t al. Met name te maken met timing/resources. En ook wel bij externe resources, bijvoorbeeld project [...]. Veel problemen met de leverancier. Verhuizen van [...] naar [...] en weer terug. Vertrouwen in product niet goed. Eigenlijk gehoopt dat [...] module goed zou zijn en dat we over zouden gaan met meerdere delen software naar [...]. Dat is nu niet het geval omdat het vertrouwen in het product en de organisatie minder wordt. Dit heeft een grote impact op andere projecten. Bijvoorbeeld de [...] - strategie. Daarna geeft Business analist ook aan, te lastig pakket. Hoe lang wacht je op leverancier interne keuren in orde en hoe lang wacht je voordat je je strategie aanpast, maar nogmaals veel andere projecten zouden graag gebruik willen maken van [...]. Risico te groot, alles schuift op. Budget laag, veel standaard gebruiken, useability hierdoor ook laag. Mensen willen het niet. Weinig geïnvesteerd in useability.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat Multi inzet over projecten heen een grote impact heeft op het project portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 3	b. Bij de afdeling [...], project [...]. De nadelige gevolgen hebben we jaren geprobeerd recht te trekken, dit is gewoon mislukt. Project uiteindelijk gestopt terwijl eindresultaat nog niet bereikt was. Pakket overgenomen na de fusie met [...]. We mochten er nauwelijks tijd aan besteden, applicatie ondersteunde de processen niet volledig en het was lastig onderhoudbaar. Geen prioriteit (Tussen de patat en de aardappelen), het was een fiasco. Bij dit project zaten 5 mensen, er werd een vervolgproject opgestart [...] met een projectteam van plotseling 30 mensen en toen kregen we wel het gewenste resultaat gerealiseerd. Dit heeft een grote impact gehad op andere projecten	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat Multi inzet over projecten heen een grote impact heeft op het project portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 4	c. Ja d. Inherent aan veel projecten uitvoeren. Sommige projecten zijn misschien standalone, maar de meeste projecten hebben wel een interactie op elkaar. Zeker de grotere complexere projecten. Ja risico bestaat, maar dit is inherent aan de manier van werken binnen een matrix organisatie. Of wij er voldoende rekening mee houden, ik heb de indruk dat we dat wel doen. We brengen dat goed in kaart en hoe dit op elkaar aansluit en wat de interactie is. Misschien soms laat maar ik vind wel dat we dat goed doen. Niet heel erg pro actief, maar we pakken het wel allemaal op. Ik ben me er niet bewust van dat daar nu een probleem is.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat Multi inzet over projecten heen een grote impact heeft op het project portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico

Interview # 5	<p>a. Ja</p> <p>b. Met name vanwege het ontbreken van een IT-architectuur. Als onduidelijk is waar we naar toe willen dan bestaat de kans dat een functionaliteit ingewilligd wordt bij het verkeerde project. Inconsistentie. Daarnaast ook het zicht van topmanagement op IT, kostenpost, wat resulteert in minimale hoeveelheid mensen om de projecten uit te kunnen voeren</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>- de zin geeft aan dat zo maar inzetten van resources op andere projecten tot problemen kan leiden, hier moet op gestuurd worden.</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP,</p> <p>Ja er is een match tussen het interview en het risico</p>
Interview # 6	<p>a. Ja</p> <p>b. Project start gewoon wat later. Geen issues bij projecten met de hoogste prioriteit, wel bij de projecten net daaronder. Worden wel gestart, maar deze zijn vaak de dupe van project afhankelijkheden. Of uitgesteld of niet juiste resources aanwezig. Bijvoorbeeld project [...] telkens uitgesteld omdat niet de juiste mensen met kennis aanwezig waren. Maar ook project [...] werd uitgesteld, wel gebudgetteerd maar uitgesteld omdat business niet juiste resources kan leveren.</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>- de zin geeft aan dat multi inzet over projecten heen een grote impact heeft op het project portfolio</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP,</p> <p>Ja er is een match tussen het interview en het risico</p>

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match interviews

Van de 16 interviews zijn er 15 matches en 1 mismatch tussen het risico en de antwoorden. De mismatch komt vooral voort uit het feit dat er te weinig wordt ingegaan op het antwoord
Dit is reeds op een goede manier in de methodologie opgepakt en bevestigt het risico.

Classificering analyse

Risico#	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse classificering	Classificering conclusie
3	4.18 Lack of inter-project abilities; Not having cross-trained staff who can easily switch from project to project	Ghasemi, 2018	4.18 Lack of inter-project abilities; Not having cross-trained staff who can easily switch from project to project	Dit deelrisico gaat over de het hebben van medewerkers die over de projecten heen inzetbaar zijn	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Lack of consideration of project-project resource interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	Dit deelrisico gaat over de afhankelijkheid tussen projecten en hoe die bestuurd worden	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Lack of consideration of project interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	Dit deelrisico gaat over de afhankelijkheid tussen projecten en hoe die bestuurd worden	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Lack of consideration of project-project knowledge interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	Dit deelrisico gaat over de afhankelijkheid tussen projecten en hoe die bestuurd worden	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Lack of consideration of project-project hard and soft interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	Dit deelrisico gaat over de afhankelijkheid tussen projecten en hoe die bestuurd worden	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

	Lack of consideration of project-project technology interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	Dit deelrisico gaat over de afhankelijkheid tussen projecten en hoe die bestuurd worden	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered.	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	Dit deelrisico gaat over de afhankelijkheid tussen projecten en hoe die bestuurd worden	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Lack of consideration of project and application interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	Dit deelrisico gaat over de afhankelijkheid tussen projecten en hoe die bestuurd worden	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Lack of consideration of project and infrastructure interdependencies	Smaele	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are considered. Interdependencies are frequently managed	Dit deelrisico gaat over de afhankelijkheid tussen projecten en hoe die bestuurd worden	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Absence of cooperation quality	Rank, 2015	<p>Within contemporary project portfolio management research (Jonas et al., 2013; Unger et al., 2012), information quality, allocation quality, cooperation quality and termination quality together are modeled as dimensions of management quality in project portfolios. These factors reflect the execution quality of processes that take place during the steering and management of project portfolios.</p> <p>Third, cooperation quality is a measure of the degree of excellence to which different management roles (in terms of cross-project cooperation and the sharing of information) work together supportively in project portfolio management, while driving their individual projects.</p>	dit deelrisico gaat over hoe project portfolio management stuurt op de samenwerking tussen projecten om tot excellering te komen van het gehele portfolio	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

	3.4 Lack of coordination of the involvement of key resources in the execution of the portfolio	Hofman, 2017	<p>The literature also discusses emerging phenomena (such as the availability of resources, interpersonal conflicts, irregularities in the balance portfolio, etc.), which can negatively affect portfolio success.</p> <p>The fourth phenomenon was the occurrence of interpersonal conflicts—this may be manifested by conflicts between the portfolio managers, top level and middle level managers, as well as a lack of involvement from top management in portfolio execution.</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de eerste zin gaat over interpersoonlijke conflicten die portfolio succes negatief beïnvloeden -de tweede zin gaat over conflicten tussen portfolio stakeholders</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft conflicten in ITPP. Ja, er is een match met de literatuur.</p>
	4.17 Lack of quality in cooperation among project teams	Ghasemi, 2018	4.17 Lack of quality in cooperation among project teams	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over de samenwerking tussen project teams</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft weerstand tussen afdelingen. Ja, er is een match met de literatuur.</p>
	3.4 Lack of coordination of the involvement of key resources in the execution of the portfolio	Hofman, 2017	<p>The literature also discusses emerging phenomena (such as the availability of resources, interpersonal conflicts, irregularities in the balance portfolio, etc.), which can negatively affect portfolio success.</p> <p>The fourth phenomenon was the occurrence of interpersonal conflicts—this may be manifested by conflicts between the portfolio managers, top level and middle level managers, as well as a lack of involvement from top management in portfolio execution.</p>	Dit deelrisico gaat over het gebrek aan coördinatie van resources in een portfolio	<p>Dit deelrisico is niet correct opgenomen in het risico. Deze verplaats ik naar risico 3</p>
	4.17 Lack of quality in cooperation among project teams	Ghasemi, 2018	4.17 Lack of quality in cooperation among project teams	Dit deelrisico gaat over het gebrek aan coördinatie van resources in een portfolio	<p>Dit deelrisico is niet correct opgenomen in het risico. Deze verplaats ik naar risico 3</p>

Conclusie Proces 2 - Risico classificering

Alle 10 van de deelrisico's komen terug in het hoofdrisico. Het hoofdrisico hoeft hierdoor niet herdefinieerd te worden.

De deelrisico's komen terug in het hoofdrisico.

Risico 4

Deelrisico analyse

Risico#	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse literatuur	Literatuur conclusie
4	18 Direct costs	Vrhovec, 2015	Direct costs - A temporal disruption of day-to-day work, temporally increased risk of organizational failure and excess effort directly related to the software project	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over hoe directe kosten impact kunnen hebben op dagelijkse werkzaamheden en hiermee tot organisatie falen kan leiden	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van directe kosten op de project organisatie. Ja, er is een match met de literatuur.
	3.6 Problems with access to the portfolio financing capital	Hofman, 2017	Problems with access to the portfolio financing capital During the literature review, a series of project portfolio phenomena were also selected [7,9,16–18,20,23,30,33,40,41,56,58–68]. These phenomena result from the occurrence of (one or more) risk(s) that may occur during the execution of the project portfolio. The first identified phenomenon was insufficient control over the environment of the portfolio—this was manifested by the appearance in the portfolio environment of new conditions or situations, causing a lack of stability of basic parameters of projects and programs completed within the portfolio. The second phenomenon was limitation of material and financial resources— manifested by problems with the accessibility of resources and their balance, as well as problems with the maintenance of the portfolio's financial liquidity and stability of its financing	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. - de eerste zin gaat over hoe portfolio problemen met kapitaal financiering te maken hebben. -de tweede zin gaat over hoe een project portfolio gebeurtenis de limitatie van financiële resources is.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van kapitaal problemen op project portfolio. Ja, er is een match met de literatuur.
	3.7 Possibility of the lack of financial liquidity within the portfolio	Hofman, 2017	Possibility of the lack of financial liquidity within the portfolio During the literature review, a series of project portfolio phenomena were also selected [7,9,16–18,20,23,30,33,40,41,56,58–68]. These phenomena result from the occurrence of (one or more) risk(s) that may occur during the execution of the project portfolio. The first identified phenomenon was insufficient control over the environment of the portfolio—this was manifested by the appearance in the portfolio environment of new conditions or situations, causing a lack of stability of basic parameters of projects and programs completed within the portfolio. The second phenomenon was limitation of material and financial resources— manifested by problems with the accessibility of resources and their balance, as well as problems with the maintenance of the portfolio's financial liquidity and stability of its financing	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. - de eerste zin gaat over hoe portfolio problemen met financiële liquiditeit te maken hebben. -de tweede zin gaat over hoe een project portfolio gebeurtenis de limitatie van financiële resources is.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van financiële liquiditeit op project portfolio. Ja, er is een match met de literatuur.

	Lack of considering project effect on operational costs	Smaele	Lack of considering project effect on operational costs	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het effect van operationele kosten op een project	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van het ontbreken van sturing op operationele kosten op projecten. Ja, er is een match met de literatuur.
	Frequently evaluate budget/financial capacity and competition for scarce resources.	Smaele	Frequently evaluate budget/financial capacity and competition for scarce resources.	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin gaat over het evalueren van budget/financiële middelen	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van het evalueren van de budgettering op resources. Ja, er is een match met de literatuur.
	3.8 Portfolio financing collapse	Hofman, 2017	3.8 Portfolio financing collapse During the literature review, a series of project portfolio phenomena were also selected [7,9,16–18,20,23,30,33,40,41,56,58–68]. These phenomena result from the occurrence of (one or more) risk(s) that may occur during the execution of the project portfolio. The first identified phenomenon was insufficient control over the environment of the portfolio—this was manifested by the appearance in the portfolio environment of new conditions or situations, causing a lack of stability of basic parameters of projects and programs completed within the portfolio. The second phenomenon was limitation of material and financial resources —manifested by problems with the accessibility of resources and their balance, as well as problems with the maintenance of the portfolio's financial liquidity and stability of its financing	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. - de eerste zin gaat over hoe portfolio problemen met financiële instorting te maken hebben. -de tweede zin gaat over hoe een project portfolio gebeurtenis de limitatie van financiële resources is.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de impact van financiële liquiditeit op project portfolio. Ja, er is een match met de literatuur.

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match literatuur

De deelrisico's dekken de bronliteratuur af. Dit blijkt uit dat alle 6 van de deelrisico's correct zijn omschreven vanuit de literatuur.

Interview analyse

	Interview bevindingen	Analyse interviews	Interview conclusie
	Interviewantwoorden Student 1		

Interview # 1	Budget is heel helder, op Programmaniveau is het toch niet goed geregeld. Bij het projectportfolio is er geld voor 40 miljoen, maar geprioriteerd is 100 miljoen. Dat maakt het dus al lastig. Wat echter vreemd is, is dat aan het einde van het jaar er altijd geld overblijft door onderuitnutting. De claim moet helder zijn maar je moet ook de zaken op orde hebben zodat je het gaat uitnuttigen. Bij portfolio management is het lastig, omdat je geneigd bent om op kosten te gaan prioriteren. Terwijl er meer factoren spelen, zoals de baten. Het totale budget is niet het probleem maar meer hoe je deze verdeeld.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat budget geen project probleem is maar hoe je het verdeeld over het geheel	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 2	Budget is bij deze organisatie absoluut geen issue	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat budget geen issue is voor de organisatie	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het niet goed inzichtelijk is waar dit antwoord over gaat. Nee er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 3	We hebben nooit onvoldoende middelen, want we kunnen altijd middelen bijvragen. Geld is geen probleem. We hebben eerder te maken met onderbesteding dan met overbesteding.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat budget geen issue is voor de organisatie	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 4	Binnen deze organisatie speelt dat niet, we hebben eerder te veel geld dan te weinig en krijgen het niet opgemaakt. Qua middelen is het geen beperking, behalve als we meer willen realiseren. Ik zie het niet als een risico maar meer als een randvoorwaarde	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat budget geen issue is voor de organisatie	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 5	Nee, in het verleden waren er projecten met financiële restricties maar in deze organisatie wordt er weinig gestuurd op financien.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat budget vroeger een issue kon zijn voor projecten	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
	Interviewantwoorden Student 2		
Interview # 1	Op zich hebben we de directe kosten aan de voorkant aardig onder controle . Het is veel meer dat de structurele kosten niet tijdig duidelijk worden. Voor belastingen is bijvoorbeeld een andere applicatie ingevoerd maar daar is bijvoorbeeld nooit naar de structurele kosten gekeken.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat het budget voor een project (dus op een integraal niveau) moet worden gecontroleerd	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 2	Vind ik eigenlijk geen risico. De stelling moet zijn we hebben nu geen budget dus geen project. Ik vind dat als je van start gaat en je krijgt minder budget toegewezen dan wat je nodig hebt dan loop je wel een risico.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat budget van belang is voor de start van een project	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP omdat het financiële stuk niet op individueel projectniveau beoordeeld wordt, Ja er is een match tussen het interview en het risico

Interview # 3	Op dit moment is het een beetje zo dat degene die dekking heeft voor een project voeren wij geen inhoudelijke discussie. We kijken toch hoofdzakelijk naar de financiën. De projecten die dekking hebben geven we ook voorrang zonder dat we dan eigenlijk kijken of het op basis van inhoudt uberhaupt wel prioriteit heeft.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat financiën een van de hoofdzaken is waar naar gekeken wordt bij de projecten	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 4	Gelukkig doen we meestal die projecten niet meer. Het kan dat op besluitvorming wordt vooruitgelopen. Morgen is er een bijeenkomst over de digitale stad. Eigenlijk is daar geen budget voor.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat budget niet meer speelt bij de projecten	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP omdat het financiële stuk niet op individueel projectniveau beoordeeld wordt, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 5	Dat is standaard. Gisteren ook discussie over de raad zegt dat en dat moet er gebeuren maar de raad stelt geen geld ter beschikking om dat te gaan doen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat budget een standaard onderdeel is van projectenbestuur	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interviewantwoorden Student 3			
Interview # 1	a. Wel een risico, maar niet voor onze organisatie in deze fase, groeifase, hoge winstverwachting, IT-projecten nodig om deze groei te kunnen realiseren. b. Er is nog nooit een project stilgelegd omdat er geen geld was. Dit werd ook verkondigd in de stuurgroep, er is voldoende geld, ontbreken geld geen risico. De organisatie groeit, nieuwe afdelingen, nieuwe processen om de groei te realiseren zijn investeringen in IT nodig. Als achtergrond van de aanvraag duidelijk is en gedragen wordt door de organisaties dan vormt geld geen risico. Ook niet als gedurende het project blijkt dan een budgetoverschrijding nodig is. Niet in deze fase van de organisatie.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat tijdens het project op budget wordt gestuurd	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 2	a. Ja, kan toch niet anders dat het een risico betreft b. Nee, nooit meegemaakt. Bijvoorbeeld project [...] wordt nu op 'on hold' geplaatst (geen budget meer beschikbaar gesteld), niet omdat er geen budget meer is maar omdat er geen vertrouwen meer is. En dat is toch fundamenteel verschil. De laatste jaren ook anders dan daarvoor, dan werden projecten gewoon niet gestart. Dan waren die verwachtingen er ook niet. Nu zijn de verwachtingen heel anders dan 10 jaar geleden, een consultant inhuren voor 2 dagen voor 2000 euro, daar moesten we over nadenken, mag dat wel, kan dat wel. Nu, moet je niet meer over nadenken, gewoon tekenen. Dat is wel anders, je wist het, je hield er rekening mee in de planning (mate van financiën). Je weet het op voorhand wat je budget is. Uiteraard zou het een probleem zijn als halverwege het jaar het besluit komt dat er minder budget voorhanden is.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat budget of vertrouwen van een project van invloed kan zijn op de voortgang en hoe hier van bovenaf op gestuurd kan worden.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP omdat het financiële stuk niet op individueel projectniveau beoordeeld wordt, Ja er is een match tussen het interview en het risico

Interview # 3	a. Ja, dit wordt als een risico gezien. b. Maar niet specifiek nu. In het verleden zijn we altijd zuinig geweest. Nooit het lef genomen om ver vooruit te denken bij IT. IT werd gezien als kostenpost. We blijven tegen een achterstand aankijken. Wel een enorm gemis. Bijvoorbeeld [...], reeds 10 jaar geleden besproken, dit betreft gewoon een "off the shelf" applicatie welke zeker 8 jaar is uitgesteld. Bij mijn vorig bedrijf geïntroduceerd, het is geen groot project	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er bij IT, waar de projecten worden uitgevoerd, een kostenaspect speelt	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP omdat het financiële stuk niet op individueel projectniveau beoordeeld wordt, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 4	c. ja belangrijk risico d. we hebben geen inkomsten, nauwelijks. Volledig afhankelijk van onze bankrekening, continue punt van aandacht dat wij de middelen hebben om alles te betalen. Laatste paar jaar goede situatie dat we de ruimte hebben en het onze kunnen veroorloven om relatief veel door laten te gaan. Maar ieder jaar is er met head IT een budget en prioriteitstelling en hierin wordt keuze gemaakt welke projecten voorrang krijgen en welke in categorie 'nice to have'.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er van hoger niveau dan project niveau gestuurd wordt op budget en prioritering van onderliggende projecten	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP omdat het financiële stuk niet op individueel projectniveau beoordeeld wordt, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 5	a. Ja b. Wel als risico, maar niet als bottleneck. Alle goed onderbouwde business cases kregen budget toegewezen. Topmanagement zag IT wel als een kostenpost, dit vormde wel een risico. Stel het zou financieel minder gaan dan was het onduidelijk hoe men zou kijken naar de toegevoegde waarde van IT-initiatieven	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er op hoger niveau dan project niveau gestuurd wordt op budgettering voor projecten	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP omdat het financiële stuk niet op individueel projectniveau beoordeeld wordt, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 6	a. Ja b. Geen voorbeeld, het gaat vaak over proces voorafgaande aan het project. Als je project doet heb je fondsen beschikbaar. Extra geld vragen heeft bij onze organisatie nog niet tot problemen geleid.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er op hoger niveau dan project niveau gestuurd wordt op budgettering voor projecten	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match interviews

Van de 16 interviews zijn er 15 matches en 1 mismatch tussen het risico en de antwoorden. De mismatch komt vooral voort uit het feit dat er te weinig wordt ingegaan op het antwoord
Dit is reeds op een goede manier in de methodologie opgepakt en bevestigt het risico.

Classificering analyse

Risico#	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse classificering	Classificering conclusie
4	18 Direct costs	Vrhovec, 2015	Direct costs - A temporal disruption of day-to-day work, temporally increased risk of organizational failure and excess effort directly related to the software project	Dit deelrisico gaat over de disruptieve rol die kosten in een organisatie met zich mee kunnen brengen	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

	3.6 Problems with access to the portfolio financing capital	Hofman, 2017	<p>Problems with access to the portfolio financing capital</p> <p>During the literature review, a series of project portfolio phenomena were also selected [7,9,16–18,20,23,30,33,40,41,56,58–68]. These phenomena result from the occurrence of (one or more) risk(s) that may occur during the execution of the project portfolio. The first identified phenomenon was insufficient control over the environment of the portfolio—this was manifested by the appearance in the portfolio environment of new conditions or situations, causing a lack of stability of basic parameters of projects and programs completed within the portfolio. The second phenomenon was limitation of material and financial resources—manifested by problems with the accessibility of resources and their balance, as well as problems with the maintenance of the portfolio’s financial liquidity and stability of its financing</p>	Dit deelrisico gaat over hoe financieel kapitaal een impact kan hebben op project portfolio	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	3.7 Possibility of the lack of financial liquidity within the portfolio	Hofman, 2017	<p>Possibility of the lack of financial liquidity within the portfolio</p> <p>During the literature review, a series of project portfolio phenomena were also selected [7,9,16–18,20,23,30,33,40,41,56,58–68]. These phenomena result from the occurrence of (one or more) risk(s) that may occur during the execution of the project portfolio. The first identified phenomenon was insufficient control over the environment of the portfolio—this was manifested by the appearance in the portfolio environment of new conditions or situations, causing a lack of stability of basic parameters of projects and programs completed within the portfolio. The second phenomenon was limitation of material and financial resources—manifested by problems with the accessibility of resources and their balance, as well as problems with the maintenance of the portfolio’s financial liquidity and stability of its financing</p>	Dit deelrisico gaat over hoe financiële liquiditeit een impact kan hebben op project portfolio	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Lack of considering project effect on operational costs	Smaele	Lack of considering project effect on operational costs	dit deelrisico gaat over het effect van operationele kosten op een project	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Frequently evaluate budget/financial capacity and competition for scarce resources.	Smaele	Frequently evaluate budget/financial capacity and competition for scarce resources.	dit deelrisico gaat over de financiële capaciteit voor resourcing	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	3.8 Portfolio financing collapse	Hofman, 2017	<p>3.8 Portfolio financing collapse</p> <p>During the literature review, a series of project portfolio phenomena were also selected [7,9,16–18,20,23,30,33,40,41,56,58–68]. These</p>	Dit deelrisico gaat over hoe financiële instorting een impact kan hebben op project portfolio	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

			phenomena result from the occurrence of (one or more) risk(s) that may occur during the execution of the project portfolio. The first identified phenomenon was insufficient control over the environment of the portfolio—this was manifested by the appearance in the portfolio environment of new conditions or situations, causing a lack of stability of basic parameters of projects and programs completed within the portfolio. The second phenomenon was limitation of material and financial resources—manifested by problems with the accessibility of resources and their balance, as well as problems with the maintenance of the portfolio's financial liquidity and stability of its financing		
--	--	--	---	--	--

Conclusie Proces 2 - Risico classificering

Alle 6 van de deelrisico's komen terug in het hoofd risico. Het hoofd risico hoeft hierdoor niet herdefinieerd te worden.

De deelrisico's komen terug in het hoofd risico.

Risico 5

Deelrisico analyse

Risico #	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse literatuur	Literatuur conclusie
5	3.15 Risks related to the personnel stability of the portfolio managing team and the possibility of losing key portfolio element managers	Hofman, 2017	<p>3.15 Risks related to the personnel stability of the portfolio managing team and the possibility of losing key portfolio element managers</p> <p>While addressing the issue of personnel, it must be stated that risk management requires a holistic approach from the portfolio manager. Neglecting this approach may cause problems with risk monitoring at the portfolio level [5]. Risk management also requires unique competencies from a portfolio manager that allow for the formation of desired behaviours in the organisation [17,18]. It aims to clarify the roles of some of the organisation's actors in the context of portfolio management, such as the roles of portfolio officers [19], middle managers [20], and top managers [17]. Initially, studies mainly addressed issues in project portfolio risk management with organisational solutions [5,7,9,21]. Later on, empirical studies were also published [13,14,22,23]. The studies mentioned characterise the impact of the formalisation and the quality of risk management on the project portfolio success.</p>	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over dat personele problemen onderdeel moeten zijn van de portfolio manager als risico onderdeel	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft dat personele elementen vallen onder de (risico) verantwoordelijkheid van de portfoliomanager. Ja, er is een match met de literatuur.

	Turnover of staff	Smaele uit Drake & Byrd, 2016	IT Portfolio risk will increase when there is high IT staff turnover	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het toenemende risico op IT portfolio als veel IT personeel vertrekt	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft dat IT portfolio risico's toenemen met vertrekkend personeel. Ja, er is een match met de literatuur.
	Turnover of management	Smaele uit Drake & Byrd, 2016	Another potential concern is IT management turnover. Top management support has been recognized as essential to project success (Jiang and Klein 1999a). In act, maintaining key people is the most widely cited reason for success in project planning (Lederer and Sethi 1996). To our knowledge, the direct effects of management turnover on a portfolio have not been measured, but Longenecker and Scazzero (2003) found that the biggest impact of IT manager turnover is difficulty in achieving performance goals. By extension, we can assume this would also apply to portfolio success	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de eerste zin gaat over dat IT management een onderdeel is van project successen als ze aangehaakt blijven. - De tweede zin gaat over de aanname dat de eerste zin ook geëxtrapoleerd kan worden naar portfolio niveau.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft dat management van belang is voor project succes en daarmee ook voor portfolio succes. Ja, er is een match met de literatuur.
	Rapid and recurring changes in roles, responsibilities or organization structure	Smaele uit Elonen & Artto, 2003	Rapid and recurring changes in roles, responsibilities or organization structure	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over hoe veranderende rollen en verantwoordelijkheden van het personeel impact hebben op organisatie structuur	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de veranderende rol van het personeel. Ja, ik accepteer om dit deelrisico op te nemen onder dit risico. Ja, er is een match met de literatuur.

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match literatuur

De deelrisico's dekken de bronliteratuur af. Dit blijkt uit dat alle 4 van de deelrisico's correct zijn omschreven vanuit de literatuur.

Interview analyse

	Interview bevindingen	Analayse interviews	Interview conclusie
	Interviewantwoorden Student 1		

Interview # 1	Vertrekken van personen op verschillende plekken gebeurt veel en het doet wel wat met de mensen. Je hebt nog een aantal kwartelen te gaan en door personele wisselingen, zal er wellicht wat on hold moeten of de pas op de plaats wat altijd effect heeft op het resultaat. Er is ook schaarse capaciteit op bepaalde rollen, zoals bijvoorbeeld Business Analisten. Het is lastig om ook specialisten te krijgen door de markt.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat projecten (in een portfolio) on hold gezet kunnen worden dmv personele veranderingen	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 2	Dit is een algemeen risico bij alle afdelingen. Er wordt gigantisch gertokken aan goede mensen er zijn al best wel een aantal mensen vertrokken de afgelopen tijd. Vanuit portfolio gedachte is dit niet fijn en we hebben daar zeker wel last van. We zijn kwetsbaar op een aantal onderdelen zoals Architectuur maar ook goede Business Analisten zijn schaars.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat portfolio leidt onder personele veranderingen	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 3	De hele projectportfoliostaf bestaat uit 2 personen en dat is in principe te weinig. Als je toe wilt naar verbetering, dan zou je toe moeten naar 1 gecommiteerde CIO, wat er op dit moment nog niet is en een flinke CIO-office die dit gaat ondersteunen. Dit is nog een proefjaar en daarna zal het vast gaan verbeteren. De vaste projectstaf is redelijk goed en externe inhuur is altijd mogelijk. Het is wel lastig om mensen vanuit de business los te weken.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat voor projectportfolio verbeterd met een gecommiteerde CIO	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, met name deelrisico 3.15 en Turnover of management Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 4	Binnen deze organisatie zijn we net begonnen met optuigen. Het laatste jaar zijn er wel veel personele wisselingen geweest. Op het gebied van Projectportfolio zijn het weinig mensen die zich er nu mee bezig houden en die moeten het complete overzicht opbouwen en behouden. Als daar nu iemand weg gaat dan zou dat een grote aderlating zijn	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat het behouden van het personeel op het portfolio van belang is	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 5	Dit gebeurt binnen deze organisatie. Als je de noodzakelijke prioriteit hebt dan krijg je de mensen wel en ze hebben het nu wel ingebed in de CIO-staf. Het is belegd en het wordt belangrijk ervaren. Binnen de projecten wordt het wel ervaren dat er onvoldoende zekerheid is	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat vast personeel in een project van belang is.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op project niveau. Er wordt expliciet geschreven over voorwaarden binnen een project en niet in het gehele portfolio, Mogelijk kan dit geëxtrapoleerd worden, maar voor dit antwoord beoordeel ik dat als niet voldoende. Nee er is geen match tussen het interview en het risico
	Interviewantwoorden Student 2		
Interview # 1	Iemand was bezig met invoeren van nieuwe site voor ondernemers. En daar hebben ze nu de vijfde functioneel beheerder in het project.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat hun project al 5 FB's heeft gehad	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op project niveau. Er wordt expliciet geschreven over 1 project. Nee er is geen match tussen het interview en het risico

Interview # 2	Die onzekerheid heb je natuurlijk altijd. We zeggen ook idereen is vervangbaar. Het is geen risico maar meer vervelend.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat onzekerheid vervelend is.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat er niks expliciet gemaakt wordt en het antwoord daarmee onduidelijk is. Nee er is geen match tussen het interview en het risico
Interview # 3	We hebben continu gehannes met de bezetting van onze projecten. Dat geldt voor het gehele portfolio heen. Dat geldt niet alleen voor IT mensen maar ook aan de kant van de business.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er continu personele verandering gaande is in projecten en het portfolio	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 4	Ik denk dat het wel meevalt. In de toekomst zou het voor kunnen komen. De business voor it-ers is erg goed. Dus heb je wee rkans dat mensen weg vliegen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er kans is dat mensen vertrekken	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat er niks expliciet gemaakt wordt en het antwoord daarmee onduidelijk is. Nee er is geen match tussen het interview en het risico
Interview # 5	Dat is een herkenbaar risico. Er zijn veel mutaties binnen de ICT-afdeling maar ook bij andere afdelingen. Heel veel key-users zijn er niet meer. Dat is een onderschat fenomeen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er veel personele wijzigingen zijn binnen ICT	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op het ITPP doordat deze het ITPP uitvoeren, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interviewantwoorden Student 3			
Interview # 1	a. Ja, dit wordt als een risico gezien. b. Ja, dit heeft wel plaatsgevonden. Vaak werd dit opgelost door geld (consultants) of nieuwe mensen aannemen. Beschikbaarheid van resources is altijd een groot risico bij IT Projecten , maar meestal niet veroorzaakt door verloop maar juist door het ontbreken van resources met de juiste kennis. Daarnaast kon ook besloten worden om mensen in te huren als kennis. Bij het plannen van projecten wordt rekening gehouden dat bepaalde kennis nog niet binnen was.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat bij IT projecten beschikbaarheid van personeel een issue is	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op projecten, maar het wordt als voorbeeld gebruikt voor een brede geheel en daarmee voor ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico

Interview # 2	<p>a. Ja</p> <p>b. Ongeacht reden, zeker een risico. Ja, in a. management en b. in content. Hoewel voor dit onderwerp management meer relevant is. De richting verandert terwijl de projecten lopen. Was het wel de juiste richting, misschien moeten we de richting toch veranderen. Je krijgt geen stabiliteit. En content wise, architectuuroplossingen, bijvoorbeeld project [...] customized application, ziet verschillende systemen, oplossingsrichtingen, oplossingen die niet allemaal zijn uitgebouwd en verschillende aanpakken. Verlies van kennis. Project [...], tijdens contractonderhandelingen akkoord. Gedurende het proces werd een change order opgesteld, er kwam een nieuwe sales persoon, de interne projectleider was niet op de hoogte van deze change order en externe projectleider ook niet. In eerste configuratie document stond de hele change niet vermeldt. Dit soort zaken levert veel frustratie op, aandacht ging naar gemiste change in plaats van naar het configuratie document. Daarom is het configuratie document niet ondertekend. Later is de interne projectleider vervangen. De Change werd wel gehonoreerd maar configuratie document nooit ondertekend. Heeft het ook te maken met de vele externen die de organisatie in dienst heeft? Nee. Ik ken maar 1 voorbeeld hiervan, een externe IT-manager die een bepaalde setting wilde neerzetten, ideeën niet slecht maar niet gealigneerd met de business (ging over meer standaardsoftware i.p.v. zelf gebouwde applicaties). Business wilde wel standaard software maar niet werken met standaard proces. Dus customizatie, veel teams willen toch hun eigen ding doen. Bijvoorbeeld project [...], dat ver gevorderd was, is geschrapt omdat de business niet klaar was om te standaardiseren</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>- de zin geeft aan dat management een belangrijke personele toepassing is</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op projecten, maar het onderwerp wordt aangehaald (dat is ITPP), Ja er is een match tussen het interview en het risico</p>
Interview # 3	<p>c. Ja, dit wordt als een risico gezien.</p> <p>d. Het komt niet vaak voor, maar wordt zeker gezien als een risico. Bijvoorbeeld als [...] of [...] weg gaan. Bepaalde mensen hebben veel kennis opgebouwd en we zijn niet goed in kennisbeheer</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>- de zin geeft aan dat er verloop is op kennishouders</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat er niks expliciet gemaakt wordt en het antwoord daarmee onduidelijk is.</p> <p>Nee er is geen match tussen het interview en het risico</p>
Interview # 4	<p>e. zeker.</p> <p>f. Plaatsgevonden, zeker ieder bedrijf heeft personeelsverloop. Redelijk goed in de perken. Uiteraard wel mensen die vertrekken maar dat zijn niet zo heel vaak "Repetitive Losses" (mensen die we heel graag hadden willen houden maar naar de concurrent zijn gegaan, dit vormt een zeldzaamheid. Absolute aantal zeer laag.</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>- de zin geeft aan dat er personeel verloop is</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat er niks expliciet gemaakt wordt en het antwoord daarmee onduidelijk is.</p> <p>Nee er is geen match tussen het interview en het risico</p>

Interview # 5	a. Ja, zeker omdat we een groeiend bedrijf zijn in een markt die onderhevig is aan veel veranderingen. Met name vanuit vraag van het bedrijf b. Vanuit topmanagement is hierop geanticipeerd. In plaats van maatwerkoplossing is gezocht naar software van externe partijen. Het heeft wel plaatsgevonden, maar meer als gevolg van de keuze om te gaan voor oplossingen van externe leveranciers , hierdoor werden contracten met bepaalde specialisten met kennis niet verlengd. Gevolg van deze aderlating was het verlies van veel kennis	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat personeel verloop zorgt voor keuzes voor externe leveranciers	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op personele impact op het ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 6	a. Ja is een risico, maar als alles goed gedocumenteerd is en goed gepland dan is het geen groot risico. Maar dat geeft al aan dat t een risico kan zijn. b. Bijvoorbeeld bij project [...], medewerker [...], kennis verloren in overdracht en meer vertraging door deze overdracht.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat er vertraging op een voorbeeld project is door verloop	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden van toepassing zijn op projecten, maar het wordt als voorbeeld gebruikt voor een brede geheel en daarmee voor ITPP, Ja er is een match tussen het interview en het risico

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match interviews

Van de 16 interviews zijn er 10 matches en 6 mismatches tussen het risico en de antwoorden. De mismatches komen vooral voort uit het feit dat er te weinig wordt ingegaan op het antwoord of dat het over projecten gaat ipv ITPP.

Dit zal in de methodologie aangepakt moeten worden.

Classificering analyse

Risico #	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse classificering	Classificering conclusie
5	3.15 Risks related to the personnel stability of the portfolio managing team and the possibility of losing key portfolio element managers	Hofman, 2017	While addressing the issue of personnel, it must be stated that risk management requires a holistic approach from the portfolio manager. Neglecting this approach may cause problems with risk monitoring at the portfolio level [5]. Risk management also requires unique competencies from a portfolio manager that allow for the formation of desired behaviours in the organisation [17,18]. It aims to clarify the roles of some of the organisation's actors in the context of portfolio management, such as the roles of portfolio officers [19], middle managers [20], and top managers [17]. Initially, studies mainly addressed issues in project portfolio risk management with organisational solutions [5,7,9,21]. Later on, empirical studies were also published [13,14,22,23]. The studies mentioned characterise the impact of the formalisation and the quality of risk management on the project portfolio success.	Dit deelrisico gaat over dat personele problemen een onderdeel is van het risico beheer proces van een portfolio manager.	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Turnover of staff	Smaele	IT Portfolio risk will increase when there is high IT staff turnover	Dit deelrisico gaat over de impact van wisselend IT personeel op IT Portfolio	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

	Turnover of management	Smaele	Another potential concern is IT management turnover. Top management support has been recognized as essential to project success (Jiang and Klein 1999a). In act, maintaining key people is the most widely cited reason for success in project planning (Lederer and Sethi 1996). To our knowledge, the direct effects of management turnover on a portfolio have not been measured, but Longenecker and Scazzero (2003) found that the biggest impact of IT manager turnover is difficulty in achieving performance goals. By extension, we can assume this would also apply to portfolio success	Dit deelrisico gaat over de impact van wisselend IT management op project succes en de extrapolatie daarvan op portfolio succes.	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Rapid and recurring changes in roles, responsibilities or organization structure	Smaele uit Elonen & Arto ,2003	Rapid and recurring changes in roles, responsibilities or organization structure	Dit deel risico gaat over de impact van veranderende rollen en verantwoordelijkheid en van het personeel	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

Conclusie Proces 2 - Risico classificering

Alle 4 van de deelrisico's komen terug in het hoofdrisico. Het hoofdrisico hoeft hierdoor niet herdefinieerd te worden.

De deelrisico's komen terug in het hoofdrisico.

Risico 6

Deelrisico analyse

Risico#	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse literatuur	Literatuur conclusie
6	3 The absence of dynamic capabilities so the firm is not fully exploiting its project dynamic capabilities and achieve better portfolio performance	Hermano, 2016	In addition, portfolio dynamic capabilities allow firms to consolidate project learning and spread it throughout the business unit and the entire firm (Brady & Davies, 2004). The ultimate objective of portfolio dynamic capabilities is to reconfigure and extend firm-level capabilities so the firm can fully exploit its project dynamic capabilities and achieve better portfolio performance	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over het toepassen van project learnings in de portfolio dynamiek om zo betere resultaten te krijgen in de organisatie	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft project learnings moeten worden toegepast om project portfolio beter maken. Ja, er is een match met de literatuur.
	20 Collective action problems	Vrhovec, 2015	Collective action problems - Refusal of users to fully use the new software or identify with it due to the difficulty of deciding who is going to move first or general apathy The question whether middle managers were sufficiently informed on the project as they show apathy towards it arose when loan officers interpreted collective action problems . However, this was not considered as an important issue since the middle managers were not opposing the project	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. - de eerste zin gaat over het weigeren van gebruikers om nieuwe software te gebruiken - de tweede zin gaat over de weerstand die ontstaat als collectieve actie problemen worden geïnterpreteerd	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de mate waarin collectieve actie of implementatie problemen zorgen voor weerstand. Dit zal zijn weerslag kennen op de ITPP. Ja, er is een match met de literatuur.

	25 Groupthink	Vrhovec, 2015	<p>Groupthink - Peer pressure and restricted thinking that groups impose, rejecting or even punishing ideas and information that deviate too much from those generally accepted in the group</p> <p>Also, in their opinion the key users tended to change their descriptions during the programming phase long after the business process analysis had been completed. Regarding groupthink, the business process management explained that the IT personnel tried to change the business processes during the business process analysis phase. They believed that they were not competent enough to propose a redesign of business processes.</p> <p>Communication issues were identified as the last root cause. It underlies two risk factors: groupthink, and speed and complexity</p> <p>Struggle for power was identified as the second root cause. It described how the IT personnel, the key users, and the business process management were vying for power. Struggle for power was underlying two risk factors: ncommensurable beliefs, and groupthink.</p> <p>As the third root cause, threats to status were identified. This root cause is also underlying two risk factors: groupthink, and reactive mindset.</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de eerste zin gaat over hoe groep denken tot weigering van nieuwe dingen kan leiden, zoals ITPP</p> <p>- de tweede zin gaat over dat groepsdenken kan leiden tot het verhinderen of dwarsbomen van het werk van het IT personeel wat de uitvoer doet van ITPP.</p> <p>-de derde zin gaat over hoe communicatie een rol speelt bij groepsdenken</p> <p>-de vierde zin gaat over hoe er machtsstrijd kan ontstaan bij groepsdenken</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft de problemen die kunnen ontstaan bij groepsdenken en wat de impact hiervan kan zijn op ITPP.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>
--	---------------	---------------	---	---	--

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match literatuur

De deelrisico's dekken de bronliteratuur af. Dit blijkt uit dat alle 3 van de deelrisico's correct zijn omschreven vanuit de literatuur.

Interview analyse

	Interview bevindingen	Analyse interviews	Interview conclusie
	Interviewantwoorden Student 1		
Interview # 1	<p>Als er in een project alleen maar denkers zijn en geen doeners, dan kan dit lastig zijn. In het project is dit risico niet zo ervaren. Hoge actiegerichtheid op het gebied van ontwikkeling en realisatie echter omtrent het beheer is het een stuk lastiger en ook op het vlak van implementatie</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>- de zin geeft aan dat er ook doeners moeten zijn bij een project</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het voorbeeld alleen over projecten gaat, dit zou met meer concrete voorbeelden mogelijk ook deel kunnen zijn van deelrisico 20, alleen wordt dit niet expliciet gemaakt.</p> <p>Nee er is geen match tussen het interview en het risico</p>

Interview # 2	Onvoldoende actiegerichtheid binnen de projecten zijn zeker herkenbaar. Je moet een projectdynamiek hebben als organisatie om tempo te kunnen maken. We kunnen ongelofelijk lang doen voordat een project eindelijk gaat doen wat het moet doen. Al het denkwerk zit in het project i.p.v. daarvoor. We houden niet van plannen maken maar meer gelijk aan de slag te gaan. Opdracht moet eerst scherp zijn voor we gericht actie kunnen ondernemen. Het kost heel veel moeite om mensen in te huren, dus dat is niet echt actiegericht. Scope van 2018 wordt bijvoorbeeld niet behaald	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin geeft aan dat er projectdynamiek moet zijn voor een organisatie -de tweede zin benadrukt een voorbeeld dat het ontbreken van actiegerichtheid illustreert.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden de actiegerichte risico's voor ITPP illustreren, met name deelrisico's 3 en 20. Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 3	Snelheid is niet het probleem, maar we betrekken vaak aan de voorkant de business niet goed waardoor de implementatie niet lekker loopt. Er komen te vaak producten op de plank te liggen omdat de business zegt wij waren niet betrokken bij het maken van dit product. Vaak is het juist te snel, we initiëren apart, we voeren apart uit en dan gaan we apart implementeren. En beheer is in de organisatie nog helemaal niet goed ingeregeld.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. -de eerste zin zegt dat er weinig afstemming is tussen business en IT en hanteren "wij-zij" woorden -de tweede zin geeft onderstreept het gebrek aan samenwerking	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden de actiegerichte risico's voor ITPP illustreren, met name deelrisico's 5 en 20. Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 4	In zijn algemeenheid zie je dat het in de uitvoering een echte fabriek is die aan zijn targets moet voldoen en aan de andere kant is het ook een politiek bedrijf dat er op gericht is om zijn staatssecretaris uit de krant te houden en dat er in de politiek van alles gebeurt. Wat leidt tot het mijden van risico's, wat leidt tot passiviteit en niet teveel veranderen want dat is bedreigend, dat schud je niet op met innovatieve zaken. Dat zit voornamelijk in gedrag en cultuur, heel conservatief en behoudend om geen risico's te nemen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat passiviteit heerst in de projectorganisatie	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de gegeven voorbeelden de actiegerichte risico's voor ITPP illustreren, met name deelrisico 20. Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 5	De projecten worden uitgevoerd met heel veel lijnmedewerkers. Dat zorgt ervoor dat er een risico is dat het project als een lijnactiviteit opgepakt gaat worden en kan daarmee verzanden in het oude bekende, waardoor er minder voortgang op komt en ze verzanden in het oorspronkelijke doel.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin zegt iets over hoe projecten worden opgepakt	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het voorbeeld alleen over de behandeling van projecten gaat, Nee er is geen match tussen het interview en het risico
Interviewantwoorden Student 2			
Interview # 1	Ik heb nu een project waarbij een kleine aanpassing o de bewerkingsovereenkomst moet gebeuren. En die blijft tussen drie mensen hangen. Niemand pakt het op.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin beschrijft hoe een project stil blijft liggen	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het voorbeeld alleen over de behandeling van een project gaat, Er wordt te weinig expliciet gemaakt. Nee er is geen match tussen het interview en het risico
Interview # 2	Dan heb je geen voortgang. Dit komt voor. Er zijn best projecten waarin weinig voortgang wordt geboekt.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin geeft aan dat sommige projecten weinig voortgang hebben.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het voorbeeld alleen over de voortgang van een project gaat, Er wordt te weinig expliciet gemaakt. Nee er is geen match tussen het interview en het risico
Interview # 3	Juist door de manier waarop we het nu doen zitten we heel vaak op elkaar te wachten. Er is bijna geen enkel project waarbij de inschatting van tijd wordt gehaald. Het alles te maken dat iedereen vliegt maar overal achteraan en over echte actiegerichtheid binnen een project van de portfolio daar stopt het, loopt het op vast. En dan lopen we uit de tijd.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin geeft aan dat actiegerichtheid binnen een project van een portfolio het gehele proces kan laten vastlopen.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het gegeven voorbeeld de actiegerichte risico's voor ITPP illustreren, met name deelrisico 3. Ja er is een match tussen het interview en het risico

Interview # 4	Ik denk dat er eerder teveel actiegerichtheid is . In de genen nieuwe ideeën zijn leuk gaan we doen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - er wordt aangegeven dat er teveel actiegerichtheid is	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het onduidelijk is waar het voorbeeld over gaat. Er wordt te weinig expliciet gemaakt waar die actiegerichtheid is en hoe zich dat verhoudt tot ITPP. Nee er is geen match tussen het interview en het risico
Interview # 5	Toen ik hier binnenkwam was men noemde het een project maar de actiegerichtheid was van Wat doe je dan , nou dan bel ik een leverancier en dan wacht je tot die belt voor een afspraak, en dan, en dan komt die langs, en dan, en dan horen we het aan en dan goh wat leuk kun je een offerte sturen. En dan wachten op de offerte. Dat is totale gebrek aan actiegerichtheid.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. -de eerste zin illustreert een voorbeeld van actiegerichtheid in een project -de tweede zin onderstreept in brede zin dat er geen actiegerichtheid is	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het gegeven voorbeeld de actiegerichtte risico's voor ITPP illustreren, met name deelrisico's 3 en 20 Ik kom hier tot de conclusie vanwege het woordgebruik en dat een project duidelijk wordt gebruikt om het bredere geheel te schetsen. Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interviewantwoorden Student 3			
Interview # 1	a. Risico ja b. Komt bij onze organisatie niet voor. De cultuur van onze organisatie stimuleert mensen bij initiatieven. De cultuur is daarnaast zeer resultaat gedreven, enorme focus op implementeerbaarheid.	Ik kan bij dit antwoord geen kern selecteren mbt dit risico	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het antwoord onduidelijk is en er niet ingegaan wordt op ITPP of onderdelen daarvan. Nee er is geen match tussen het interview en het risico
Interview # 2	a. Ja b. Komt wel voor, met name als ideeën al vaker zijn aangedragen, als hier niks mee gebeurd dan verliezen mensen het animo om het een volgende keer weer aan te stippen . Pas als er iemand nieuw binnenkomt kan de discussie weer starten. Afwezigheid schakelen bij kansen. Met name bij nieuwe zaken is het omgekeerd, dan willen ze alles hebben. Voorbeeld klein project [...], hebben product [...], maar veel mensen vinden dat geen goed product. Project om beide oplossingen te analyseren, maar de beslissing is al genomen. Meer druk om snel oplossing te implementeren terwijl analyse nog loopt. Management steunt mensen. Dus afspraken worden geschonden, analyse vindt nauwelijks plaats. Men kijkt niet naar kansen, maar wil gewoon keuze vooraf implementeren. Is wel slagkracht maar is niet goed, geen analyse gewoon mensen volgen. Wie weet welke kansen je mist door analyse te negeren.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. -de eerste zin geeft aan dat mensen animo verliezen als er niks met hun ideeën gebeurd. -de tweede zin geeft aan dat projecten doorgaan ondanks dat de gebruikers er niet blij mee zijn.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het gegeven voorbeeld de actiegerichtte risico's voor ITPP illustreren. Dit vooral omdat de gegeven voorbeelden illustrerend worden gebruikt in brede zin, waarbij feedback en weerstand mbt acties worden aangestipt. Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 3	a. Nee b. Nooit vernomen of gesignaleerd	Ik kan bij dit antwoord geen kern selecteren mbt dit risico	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het antwoord onduidelijk is en er niet ingegaan wordt op ITPP of onderdelen daarvan. Nee er is geen match tussen het interview en het risico
Interview # 4	c. nee d. cultuur is risico's nemen. Niet alle kansen en opportuniteiten worden benut aangezien er zoveel zijn. Maar iedere kans wordt beoordeeld en bij juiste onderbouwing en beschikbare capaciteit ook gerealiseerd.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het antwoord onduidelijk is en er niet ingegaan wordt op ITPP of onderdelen daarvan. Nee er is geen match tussen het interview en het risico

Interview # 5	<p>a. Ja</p> <p>b. Is een risico, tweesnijdend zwaard. Toepassingen ontwikkeld in het verleden waarvan ik nu zeg 'als dat goed gecommuniceerd was hadden meer afdelingen mensen hiervan kunnen profiteren' bijvoorbeeld project [...]. Anderzijds als het breder getrokken wordt was het misschien niet geïmplementeerd, kleine Quick win groot project maken is lastig. Anderzijds goed communiceren is zeer belangrijk, weten wat er speelt, weten wat de kansen zijn.</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>- de eerste zin benadrukt het belang van communicatie over afdelingen heen</p> <p>-de tweede zin benadrukt het risico van brede communicatie</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het gegeven voorbeeld de actiegerichte risico's voor ITPP illustreren.</p> <p>Ja er is een match tussen het interview en het risico</p>
Interview # 6	<p>a. Ja</p> <p>b. Beperkt. De groepen die eraan mee werken zijn wel ten volle bereid eraan mee te werken. Kansen worden meegenomen</p>	<p>De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de zin geeft aan dat de betrokken groepen willen meewerken</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het onduidelijk is waar het voorbeeld over gaat. Er wordt te weinig expliciet gemaakt waar die actiegerichtheid is en hoe zich dat verhoudt tot ITPP.</p> <p>Nee er is geen match tussen het interview en het risico</p>

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match interviews

Van de 16 interviews zijn er 7 matches en 9 mismatches tussen het risico en de antwoorden. De mismatches komen vooral voort uit het feit dat er te weinig wordt ingegaan op het antwoord of dat het over projecten gaat ipv ITPP. Ook lijkt er onduidelijkheid te zijn over het de definitie van het risico doordat er 7 keer van de 9 mismatches helemaal geen antwoord wordt gegeven op het risico. Dit zal in de methodologie aangepakt moeten worden.

Classificering analyse

Risico#	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse classificering	Classificering conclusie
6	3 The absence of dynamic capabilities so the firm is not fully exploiting its project dynamic capabilities and achieve better portfolio performance	Hermano, 2016	In addition, portfolio dynamic capabilities allow firms to consolidate project learning and spread it throughout the business unit and the entire firm (Brady & Davies, 2004). The ultimate objective of portfolio dynamic capabilities is to reconfigure and extend firm-level capabilities so the firm can fully exploit its project dynamic capabilities and achieve better portfolio performance	Dit deelrisico gaat over het toepassen van projectlearnings om de (project portfolio) organisatie te verbeteren.	Dit deelrisico gaat over de learning-communicatie tussen projecten om het portfolio en de organisatie te verbeteren door hier lessen uit te trekken. Dit is daarmee niet een onderdeel van actiegerichtheid binnen ITPP. Daardoor is mijn conclusie dat dit deelrisico naar hoofdrisico 2 - Communication/Informatie moet worden verplaatst.
	20 Collective action problems	Vrhovec, 2015	<p>Collective action problems - Refusal of users to fully use the new software or identify with it due to the difficulty of deciding who is going to move first or general apathy</p> <p>The question whether middle managers were sufficiently informed on the project as they show apathy towards it arose when loan officers interpreted collective action problems. However, this was not considered as an important issue since the middle managers were not opposing the project</p>	Dit deelrisico gaat over hoe er collectieve weerstand op de acties binnen projecten kan ontstaan die weerslag hebben op het portfolio en de organisatie.	Dit deelrisico is feitelijk een oorzaak van conflicten en niet een onderdeel van actiegerichtheid binnen ITPP. Deze lijkt ook op deelrisico 4.17 die wel bij hoofdrisico 1 is geclassificeerd. Daardoor is mijn conclusie dat dit deelrisico naar hoofdrisico 1 - Conflicts/Geschillen moet worden verplaatst.

	25 Groupthink	Vrhovec, 2015	<p>Groupthink - Peer pressure and restricted thinking that groups impose, rejecting or even punishing ideas and information that deviate too much from those generally accepted in the group</p> <p>Also, in their opinion the key users tended to change their descriptions during the programming phase long after the business process analysis had been completed. Regarding groupthink, the business process management explained that the IT personnel tried to change the business processes during the business process analysis phase. They believed that they were not competent enough to propose a redesign of business processes.</p> <p>Communication issues were identified as the last root cause. It underlies two risk factors: groupthink, and speed and complexity</p> <p>Struggle for power was identified as the second root cause. It described how the IT personnel, the key users, and the business process management were vying for power. Struggle for power was underlying two risk factors: incommensurable beliefs, and groupthink.</p> <p>As the third root cause, threats to status were identified. This root cause is also underlying two risk factors: groupthink, and reactive mindset.</p>	Dit deelrisico gaat over het groepsdenken, 'wij-zij' binnen een organisatie en welke problemen dat met zich meebrengt en wat hier aan ten grondslag ligt.	Dit deelrisico is feitelijk een oorzaak van conflicten en niet een onderdeel van actiegerichtheid binnen ITPP. Daardoor is mijn conclusie dat dit deelrisico naar hoofdrisico 1 - Conflicts/Geschillen moet worden verplaatst.
--	---------------	---------------	--	---	---

Conclusie Proces 2 - Risico classificering

Alle drie de deelrisico's kunnen ondergebracht worden bij andere risico's.
De deelrisico's waren niet goed geclassificeerd.

Risico 7

Deelrisico analyse

Risico #	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse literatuur	Literatuur conclusie
7	13 Absence of termination quality	Rank, 2015	Beyond these three dimensions of project portfolio management quality, Unger et al. (2012) additionally argued for a critical type of decision-making quality, namely termination quality , defined as the degree of excellence to which inappropriate single projects (e.g., those with poor strategic fit, return on investment or	De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt. - de eerste dikgedrukte zin gaat over een kritieke daadkracht om zaken te kunnen termineren. -het tweede dikgedrukte deel bevestigt dat dit gaat over het afstoten van zaken in projectportfolio management	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft dat de daadkracht om iets binnen ITPP te kunnen termineren van kritiek belang is. Ja, er is een match met de literatuur.

			<p>purpose delivery) are aborted as a result of project portfolio management processes. In concordance with previous findings (Jonas et al., 2013; Unger et al., 2012), the combination of these project portfolio management qualities is expected to be positively associated with both preparedness for the future and portfolio synergy in the present research.</p>	<p>- de derde dikgedrukte zin gaat over het in combinatie hebben van de daadkracht om te termineren en afstoten een positieve kwaliteit is in project portfolio management</p>	
	22 Conservatism	Vrhovec, 2015	<p>Theoretical explanations of stakeholder resistance and checklists can be found in information systems research. Theoretical explanations provide an insight into the stakeholder resistance black-box (Rivard and Lapointe, 2012). Hirschheim and Newman (1988) state that resistance is a complex phenomenon which can have a variety of causes, such as innate conservatism, lack of felt need, and uncertainty.</p> <p>Organizational issues have been identified as the first root cause. This root cause was underlying five risk factors: lack of top management commitment, past outcomes, myopia, reactive mindset, and conservatism</p> <p>Conservatism manifests itself as resistance when the new software enforces changed work processes and structures as users prefer to stay with the way of doing things to which they are accustomed to Ferneley and Sobreperez (2006), Hirschheim and Newman (1988), Hong and Kim (2002), Jiang et al. (2000), Lundy and Morin (2013), Pardo del Val and Martínez Fuentes (2003), Rumelt (1995).</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>- de eerste dikgedrukte zin gaat over weerstand en dat conservatief denken daar aan ten grondslag kan liggen.</p> <p>- de tweede dikgedrukte zin gaat over de grondoorzaak van organisatie problemen en dat conservatief denken een van de 5 onderliggende risico factoren is.</p> <p>- de derde dikgedrukte zin gaat over hoe conservatief denken zich manifesteert.</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft dat conservatief denken een van de grondoorzaken kan zijn van problemen in een organisatie. Ja, er is een match met de literatuur.</p>

	23 Reactive mindset	Vrhovec, 2015	<p>Organizational issues have been identified as the first root cause. This root cause was underlying five risk factors: lack of top management commitment, past outcomes, myopia, reactive mindset, and conservatism.</p> <p>Reactive Mindset - Stakeholders may resist if they believe that obstacles are inevitable Long and Spurlock (2008), Pardo del Val and Martínez Fuentes (2003), Rumelt (1995)</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - de eerste dikgedrukte zin gaat over dat een van de 5 grandoorzaken van problemen in de organisatie komen van reactief denken. - de tweede dikgedrukte zin gaat over dat stakeholders reactief zijn als ze denken ergens niet aan te kunnen ontkomen. 	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft dat een reactieve gedachtegang een van de grandoorzaken kan zijn van problemen in een organisatie.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>
	4.10 Governance review board's reluctance to kill poor projects during their implementation and when they are no longer aligned with organizational strategy	Ghasemi, 2018	<p>For example, achieving the objective of "strategic alignment" is a portfolio success criterion. Based on this, events or conditions like error in a project portfolio selection, external changes that lead to changing the organizational strategy, some projects' lack of alignment with the new strategy, and a governance review board's reluctance to kill projects off when they are no longer aligned with organizational strategy were proposed as portfolio-level risks because they keep us from achieving the aforementioned objective.</p> <p>PLR14 and PLR15, with probabilities of 75% and 60%, respectively, were the highest portfolio-level risks. This is because the board of directors believed that project termination involved a very complex and time-consuming legal process, and was damaging for the company's reputation. Therefore, they avoided killing off a project, even when it did not reflect the organizational strategy, or its required resources were hardly available.</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <ul style="list-style-type: none"> -de eerste dikgedrukte zin gaat over projecten die niet gestopt worden ondanks dat ze niet meer in lijn zijn met de (veranderde) organisatie en hoe dit een portfolio risico is omdat ze het voorgenomen doel niet zullen behalen. -de tweede dikgedrukte zin gaat over de grote impact van dit risico en dat dit behoort tot de grootste portfolio risico's. 	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft dat het niet stoppen van projecten in de uitvoer omdat ze het gestelde doel van de veranderde organisatie niet meer behalen een van de grootste portfolio risico's is.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>

Business leaders not accountable for project results	Smaele	<p>Maar ook de governance, helderheid in de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, omgang met projecten en met verandering, de steun vanuit het seniormanagement en verankering van portfoliomanagement in de organisatie worden genoemd</p> <p>Dit refereert aan de duidelijkheid van rollen, verantwoordelijkheden, beslissingsbevoegdheden en de naleving daarvan. Risico's zijn bijvoorbeeld: afwezigheid van een business eigenaar voor de projectportfolio, niet aanspreken van verantwoordelijken op projectresultaten, onduidelijke bevoegdheden van de portfoliomanager, onduidelijke beslissingsbevoegdheden van portfoliomanagement en andere delen van de organisatie. (Elonen & Artto, 2003; Frey & Buxmann, 2011)</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de eerste dikgedrukte zin gaat over het belang van helderheid hebben in verantwoordelijkheden.</p> <p>-de tweede dikgedrukte zin gaat over de risico's die er zijn van onduidelijke bevoegdheden van de portfolio-organisatie</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft dat onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden binnen de portfolio organisatie een risico is.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>
Delays in decision making	Smaele	<p>Dit refereert aan comités, besluitvormingsorganen en structuren voor deze besluitvorming. Risico's zijn vertraging in besluitvorming en het opstarten van projecten in verschillende delen van een organisatie</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de dikgedrukte zin gaat over het risico van vertragingen in de besluitvorming</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft dat vertraging van besluitvorming een risico is.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>
4.12 Governance review board reluctance to kill off or suspend projects when their required resources are no longer available	Ghasemi, 2018	<p>Governance review board reluctance to kill off or suspend projects when their required resources are no longer available.</p> <p>PLR14 and PLR15, with probabilities of 75% and 60%, respectively, were the highest portfolio-level risks. This is because the board of directors believed that project termination involved a very complex and time-consuming legal process, and was damaging for the company's reputation.</p>	<p>De kern van de literatuur heb ik dik gedrukt gemaakt.</p> <p>-de eerste dikgedrukte zin gaat over het niet stoppen van projecten als resources niet meer nodig zijn.</p> <p>-de tweede dikgedrukte zin gaat over dat bovenstaande een van de grootste portfolio risico's is.</p>	<p>Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat dit deelrisico correct is omschreven. De literatuur beschrijft dat het niet stoppen van projecten als benodigde resources niet meer nodig zijn een van de grootste portfolio risico's is.</p> <p>Ja, er is een match met de literatuur.</p>

			Therefore, they avoided killing off a project, even when it did not reflect the organizational strategy, or its required resources were hardly available.		
--	--	--	---	--	--

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match literatuur

De deelrisico's dekken de bronliteratuur af. Dit blijkt uit dat alle 7 van de deelrisico's correct zijn omschreven vanuit de literatuur.

Interview analyse

	Interview bevindingen	Analyse interviews	Interview conclusie
	Interviewantwoorden Student 1		
Interview # 1	Antwoord: Ja. Bij de overheid en met name bij Uitvoeringsorganisaties, brengen projecten vooral voor Topmanagers risico's met zich mee. Bijvoorbeeld als er een verkeerde beslissing wordt genomen of als er een datalek is door een machine dan krijg je allemaal vragen over waarom dit besluit genomen is of waarom de machine zo ingesteld is. Hiervoor is het topmanagement uiteindelijk verantwoordelijk. Terwijl in een ambachtelijke situatie met een dossier heb je een escape middels werkinstructies. HRM maatregel erop en het kan niet meer gebeuren. Hierdoor is het top management risicomijdend omdat er wellicht een minister of een staatssecretaris kan omvallen door een verkeerd besluit. Top management is minder bereid om risico's te nemen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. Het antwoord betreft project risico's. Ook in de gegeven voorbeelden gaat het over specifieke op zich zelf staande gevallen, project-impact, te gaan. Er wordt niks met betrekking tot IT project portfolio genoemd. Mogelijk zou het stellen van vragen kunnen wijzen op het vertraagde decision making proces, echter is dat nu te diffuus.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat deze empirische bevinding niet over ITPP gaat. Nee, er is geen match tussen het interview en het risico.
Interview # 2	Antwoord: Ja. Er kan kritischer gekeken worden naar of het project wel oplevert wat het moet opleveren. Nu hebben we dat niet vaak smart omschreven of dat wel voldoende is en om die reden wordt het besluit niet genomen om een project te stoppen. Niet omdat we dat bewust niet doen maar gewoon omdat we het eigenlijk niet weten. Een aantal projecten zou je moeten zien als een reguliere doorontwikkeling i.p.v. een project. We stoppen niet snel een project en we vieren ook niet ons falen (dat we leren van onze fouten) Het kan een goed besluit zijn om te stoppen met een project. Dat is niet falen maar veranderen er randvoorwaarden en zou je moeten stoppen. Dit is wel een overheidsdingetje.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de eerste dikgedrukte zin gaat over wat projecten opleveren. -de tweede dikgedrukte zin gaat over het missen van daadkracht om een onduidelijk project te stoppen. - de derde dikgedrukte zin gaat over dat er niet snel een project gestopt wordt.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de voorbeelden die gegeven worden over projecten gaan .Echter wordt ook het missen van daadkracht genoemd om een project te stoppen als het niet duidelijk is of dit project bijdraagt aan de organisatie doelstellingen. Hiermee gaat dit over deelrisico 4.10 en heeft dit betrekking op ITPP. Ja er is een match tussen het interview en het risico.
Interview # 3	Antwoord: Ja. Nog geen eenduidig bestuur, waardoor de neuzen dezelfde kant opstaan, er is nog teveel het deelbelang dat voorop staat. Besluiten worden weinig genomen. Komt ook omdat er nog een overkoepelende visie ontbreekt. Er is wel iemand mee bezig met een visie op ontwikkellijnen, maar nog niet waar we over 3 a 5 jaar zullen gaan staan. En pas als dat er is, kunnen wij zeggen dat de projecten in lijn met de ontwikkellijnen kunnen worden uitgevoerd.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - Er worden weinig besluiten genomen - projecten hoeven momenteel niet in lijn te zijn met organisatiedoelstellingen	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het antwoord gaat over ITPP. Deze gaan over deelrisico's Decision Making en 4.10. Ja er is een match tussen het interview en het risico

Interview # 4	Antwoord: Ja. Als je kijkt naar de grotere projecten en programma's dan definieren ze wat ze willen en binnen een jaar is er weinig meer van over . We hebben hier meerdere projecten als voorbeeld. Verandering is weerstand. Conservatief en behoudend op de werkvloer zie je ook in alle andere lagen terugkomen waaronder het topmanagement	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de eerste zin gaat over dat projecten na verloop van tijd niet meer in lijn zijn met de organisatie doelstellingen. -de tweede zin gaat over conservatief denken	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de voorbeelden aansluiten bij de deelrisico's 4.10 en 22. Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 5	Antwoord: Ja. Ze durven een project niet te beïndigen , maar ze staan wel open voor kritiek. Als voorbeeld 2x een opdracht terug gegeven omdat het geen goede opdracht is en dat wordt dan wel geaccepteerd. De algehele besluitvaardigheid is zeker minder. We kiezen voor zekerheid en conservatief . Veel wikken en wegen voordat er iets wordt uitgevoerd.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. -de eerste zin gaat over het missen van daadkracht om een project te stoppen -de tweede zin gaat over conservatief denken	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de voorbeelden aansluiten bij de deelrisico's 13 en 22. Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interviewantwoorden Student 2			
Interview # 1	Wat je ziet is dat onze managers nog heel vaak in de lijn handelen van we gaan eerst alles bedenken en aan het eind gaan we er een applicatie bij zoeken. Dus wat je dan krijgt dan is het doe maar iets. Dan krijg je doe maar een frisje. Het gevolg is dat de manager veel minder bezig zijn met de projecten op de portfolio. Zij zien de uitkomsten van de projecten niet als hun verantwoordelijkheid. Er liep een project voor basisregistratie personen En wat gebeurd er nu het werd uitgesteld. Het project was eigenlijk bezig om maar dingen te doen maar er was helemaal geen dringende noodzaak meer. Maar het project ging wel door . En er zaten wel mensen op om dingen te doen. Als je gaat kijken had het nu echt prioriteit. Nee. Het heeft het echt moeite gekost om het project te laten stoppen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin gaat over het laten doorlopen van projecten terwijl het niet in lijn is met organisatie doelstellingen.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de voorbeelden gaan over deelrisico 4.10 en 13. Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 2	Ik denk dat we het wel lastig vinden om de zaak te beëindigen. Ik heb nog niet veel zien gebeuren hier dat een project gewoon wordt stilgelegd . Of dat we echt een andere koers gaan varen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin geeft aan dat projecten niet worden beëindigd.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het antwoord gaat over ITPP. Deze gaan over deelrisico's Decision Making en 4.10. Ja er is een match tussen het interview en het risico
Interview # 3	Professioneel opdrachtgeverschap zit niet in onze genen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - er is geen kern in dit antwoord	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het antwoord uit de empirie te weinig informatie geeft om iets aansluiting te vinden met het risico. Nee er is geen match tussen het interview en het risico.
Interview # 4	Zijn nu nog niet besluitvaardig genoeg. Dat komt omdat ze niet voldoende gevoed worden. Dingen worden eerder opgelost op een te laag niveau. Dat hangt samen met de actiegerichtheid van mensen. Willen het oplossen. En zijn geneigd risico's onder de tafel te houden. Op te lossen. De omgevingswet is hierin een mooi voorbeeld. Het heeft driekwart jaar geduurd voordat een besluit is genomen . Dat komt omdat informatie te laat wordt gegeven.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. -De zin gaat over het lange beslissingsproces	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het voorbeeld gaat over deelrisico Decision Making. Ja er is een match tussen het interview en het risico

Interview # 5	Een van de standaardrisico's die we hebben opgenomen is besluitvaardigheid van of de stuurgroep of de opdrachtgever. Daardoor kunnen projecten oeverloos lang duren.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. -de zin gaat over de lange besluitvorming.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de voorbeelden over deelrisicos Decision Making en potentieel ook over deelrisico 4.10 gaan. Ja er is een match tussen het interview en het risico
	Interviewantwoorden Student 3		
Interview # 1	a. Wel risico. Beslissingen worden genomen , wel is vreemd dat men vaak de gevolgen niet goed beseft. Probleem is niet voldoende geanalyseerd. b. Gebrek aan slagkracht niet echt ervaren bij de organisatie. Beslissing wordt altijd genomen, ondanks ontbreken van een probleemanalyse, mogelijke alternatieven en voor- en nadelen van de voorgestelde keuze en alternatieven.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin gaat over dat beslissingen worden genomen, ondanks dat het wel wordt herkend. Dit geeft geen eenduidig beeld.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het antwoord uit de empirie te weinig informatie geeft om iets aansluiting te vinden met het risico. Nee er is geen match tussen het interview en het risico.
Interview # 2	a. Ja b. Nee, niet bij onze organisatie. De beslissing wordt altijd genomen. Soms niet gealigneerd, maar beslissing wordt genomen.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de zin gaat over dat beslissingen worden genomen, ondanks dat het wel wordt herkend. Dit geeft geen eenduidig beeld.	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het antwoord uit de empirie te weinig informatie geeft om iets aansluiting te vinden met het risico. Nee er is geen match tussen het interview en het risico.
Interview # 3	a. Ja b. [...] pusht door wat door moet, dus vanuit die kant wel veel slagkracht. Anderzijds werd IT gezien als kostenpost, altijd underresourced . Misschien hebben andere afdelingen niet hard genoeg geduwd om meer middelen voor IT beschikbaar te krijgen	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - er wordt iets genoemd over niet genoeg resources	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het voorbeeld niet expliciet genoeg is. Potentieel gaat dit over deelrisico 4.12 maar dat is te onduidelijk. Nee er is geen match tussen het interview en het risico.
Interview # 4	c. Nee, ik geloof niet dat we daar last van hebben d. Als er een beslissing genomen moet worden dan wordt deze ook genomen. Nog nooit kritiek ontvangen dat over het feit dat management niet voldoende keuzes en beslissingen neemt. Misschien wel dat het ooit te snel gaat en teveel wisselt en wijzigt.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - de eerste zin geeft aan dat keuzes altijd daadkrachtig gemaakt worden. - de tweede zin geeft aan dat er potentie is om te snel te gaan om sturing te houden	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat er daadkracht is en dat er potentie is om niet meer aan te sluiten bij organisatie doelstellingen, echter wordt dit niet expliciet gemaakt. Nee er is geen match tussen het interview en het risico.
Interview # 5	a. Ja risico. Topmanagement heeft zich nooit veel bemoeid met IT-projecten. Zij gaan ervan uit dat als de middelen beschikbaar gesteld worden het project goed gemanaged wordt. Zij krijgen daarom weinig feedback over deze projecten. b. Lastig, doordat er geen interesse is probeert men alles zelf op te lossen. Gedrag wordt aangepast. Hadden zaken efficiënter/effectiever opgepakt kunnen worden door meer interactie met topmanagement, ja. Zou dit geresulteerd hebben in een betere IT-omgeving dan die we nu hebben, ja. Heeft dit geresulteerd in grote onoverkoombare problemen, nee.	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - eerste zin gaat over projecten - tweede zin gaat over projecten	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat de voorbeelden expliciet zijn op project niveau. Hierdoor is niks te zeggen over project portfolio niveau. Nee er is geen match tussen het interview en het risico.
Interview # 6	a. Ja b. Niet gezien bij onze organisatie. Doorvragen; hoe kan het zijn dat we zoveel projecten opstarten zonder prioriteitstelling (alle afdelingen even belangrijk?) ? Zo heb ik er niet naar gekeken in het kader van risico voor IT-project portfolio. Maar klopt, dan zou je dit risico wel waarnemen. Zo had ik hem zelf niet gezien	De kern van het interview antwoord heb ik dik gedrukt gemaakt. - zin gaat over prioriteiten stellen en daarmee ook het maken van keuzes	Op basis van tekstanalyse en eigen inzicht kom ik tot de conclusie dat het voorbeeld gaat over deelrisico Decision Making. Ja er is een match tussen het interview en het risico

Conclusie Proces 1b - analyse risico's - Match interviews

Van de 16 interviews zijn er 9 matches en 7 mismatches tussen het risico en de antwoorden. De mismatches komen vooral voort uit het feit dat er te weinig wordt ingegaan op het antwoord of dat het over projecten gaat ipv ITPP. Dit zal in de methodologie aangepakt moeten worden.

Classificering analyse

Risico #	Deelrisico's	Bronliteratuur	Bronliteratuur quotes	Analyse classificering	Classificering conclusie
7	13 Absence of termination quality	Rank, 2015	Beyond these three dimensions of project portfolio management quality, Unger et al. (2012) additionally argued for a critical type of decision-making quality, namely termination quality, defined as the degree of excellence to which inappropriate single projects (e.g., those with poor strategic fit, return on investment or purpose delivery) are aborted as a result of project portfolio management processes. In concordance with previous findings (Jonas et al., 2013; Unger et al., 2012), the combination of these project portfolio management qualities is expected to be positively associated with both preparedness for the future and portfolio synergy in the present research.	Dit deelrisico gaat over daadkracht om projecten te termineren. Dit mandaat ligt altijd bij topmanagement en zal hierin moeten beslissen.	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	22 Conservatism	Vrhovec, 2015	<p>Theoretical explanations of stakeholder resistance and checklists can be found in information systems research. Theoretical explanations provide an insight into the stakeholder resistance black-box (Rivard and Lapointe, 2012). Hirschheim and Newman (1988) state that resistance is a complex phenomenon which can have a variety of causes, such as innate conservatism, lack of felt need, and uncertainty.</p> <p>Organizational issues have been identified as the first root cause. This root cause was underlying five risk factors: lack of top management</p>	Dit deelrisico gaat over conservatief denken. Dit is een van de grondoorzaken van organisatie problemen. Om conservatief denken tegen te gaan zal het topmanagement, die hiertoe mandaat heeft, keuzes moeten maken.	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

			<p>commitment, past outcomes, myopia, reactive mindset, and conservatism</p> <p>Conservatism manifests itself as resistance when the new software enforces changed work processes and structures as users prefer to stay with the way of doing things to which they are accustomed to Ferneley and Sobreperez (2006), Hirschheim and Newman (1988), Hong and Kim (2002), Jiang et al. (2000), Lundy and Morin (2013), Pardo del Val and Martínez Fuentes (2003), Rumelt (1995).</p>		
	23 Reactive mindset	Vrhovec, 2015	<p>Organizational issues have been identified as the first root cause. This root cause was underlying five risk factors: lack of top management commitment, past outcomes, myopia, reactive mindset, and conservatism.</p> <p>Reactive Mindset - Stakeholders may resist if they believe that obstacles are inevitable Long and Spurlock (2008), Pardo del Val and Martínez Fuentes (2003), Rumelt (1995)</p>	Dit deelrisico gaat over reactief denken. Dit is een van de grondoorzaken van organisatie problemen. Om dit tegen te gaan zal top management hierop moeten sturen met de stakeholders.	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	4.10 Governance review board's reluctance to kill poor projects during their implementation and when they are no longer aligned with organizational strategy	Ghasemi, 2018	<p>For example, achieving the objective of "strategic alignment" is a portfolio success criterion. Based on this, events or conditions like error in a project portfolio selection, external changes that lead to changing the organizational strategy, some projects' lack of alignment with the new strategy, and a governance review board's reluctance to kill projects off when they are no longer aligned with organizational strategy were proposed as portfolio-level risks because they keep us from achieving the aforementioned objective.</p> <p>PLR14 and PLR15, with probabilities of 75% and</p>	Dit deelrisico gaat over het stoppen van projecten als ze niet meer in lijn zijn met organisatie doelstellingen en in de strategie passen. Top management bepaalt de strategie van de organisatie. Top management denkt dat het beëindigen van projecten die niet meer in lijn zijn met de doelstellingen of strategie voor legal problemen of reputatieschade kan leiden. Zij zullen hier rekening mee moeten houden in het maken van de strategie.	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

			60%, respectively, were the highest portfolio-level risks. This is because the board of directors believed that project termination involved a very complex and time-consuming legal process, and was damaging for the company's reputation. Therefore, they avoided killing off a project, even when it did not reflect the organizational strategy, or its required resources were hardly available.		
	Business leaders not accountable for project results	Smaele	<p>Maar ook de governance, helderheid in de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, omgang met projecten en met verandering, de steun vanuit het seniormanagement en verankering van portfoliomanagement in de organisatie worden genoemd</p> <p>Dit refereert aan de duidelijkheid van rollen, verantwoordelijkheden, beslissingsbevoegdheden en de naleving daarvan. Risico's zijn bijvoorbeeld: afwezigheid van een business eigenaar voor de projectportfolio, niet aanspreken van verantwoordelijken op projectresultaten, onduidelijke bevoegdheden van de portfoliomanager, onduidelijke beslissingsbevoegdheden van portfoliomanagement en andere delen van de organisatie. (Elonen & Artto, 2003; Frey & Buxmann, 2011)</p>	Dit deelrisico gaat over verantwoordelijkheid van projectresultaten. Deze verantwoordelijkheid wordt toegekend door het top management en hier zal ook op gestuurd moeten worden door hun.	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
	Delays in decision making	Smaele	Dit refereert aan comités, besluitvormingsorganen en structuren voor deze besluitvorming. Risico's zijn vertraging in besluitvorming en het opstarten van projecten in verschillende delen van een organisatie	Dit deelrisico gaat over vertraagde besluitvorming. Topmanagement is verantwoordelijk voor de toekenning van mandaat en heeft ook zelf mandaat om snel knopen te kunnen doorhakken.	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico

	4.12 Governance review board reluctance to kill off or suspend projects when their required resources are no longer available	Ghasemi, 2018	<p>Governance review board reluctance to kill off or suspend projects when their required resources are no longer available.</p> <p>PLR14 and PLR15, with probabilities of 75% and 60%, respectively, were the highest portfolio-level risks. This is because the board of directors believed that project termination involved a very complex and time-consuming legal process, and was damaging for the company's reputation. Therefore, they avoided killing off a project, even when it did not reflect the organizational strategy, or its required resources were hardly available.</p>	<p>Dit deelrisico gaat over weerstand om projecten te stoppen als benodigde resources niet meer beschikbaar zijn. Top management denk dat het beëindigen van projecten zal leiden tot reputatie schade of legal problemen. Hier zullen ze rekening mee moeten houden in het beschikbaar hebben van waardevolle resources. Dit kunnen ze uitbesteden aan management lagen er onder, maar ze zijn hier verantwoordelijk voor om beleid op te maken.</p>	Dit deelrisico is correct opgenomen in het risico
--	---	---------------	---	---	--

Conclusie Proces 2 - Risico classificering

Alle 7 van de deelrisico's komen terug in het hoofdrisico. Het hoofdrisico hoeft hierdoor niet herdefinieerd te worden.

De deelrisico's komen terug in het hoofdrisico.

Bijlage 2 – Interview model

In deze bijlage beschrijf ik hoe ik het semi-gestructureerde interview met de informanten ga afnemen.

Ik selecteer een informant op basis van het raadplegen van de intranet pagina van de ITPP afdeling in mijn organisatie. Hierop staan de medewerkers inclusief hun functiegroep genoemd. Op basis van de genoemde selectiecriteria selecteer ik de informanten.

Ik benader een informant persoonlijk of telefonisch met de vraag om deel te nemen aan dit onderzoek, waarbij ik de scope van dit onderzoek toelicht.

- Bij een afwijzing start dit model opnieuw bij een andere informant.
- Bij een akkoord stuur ik per email de uitnodiging met een interviewlengte van 1,5 uur toe.

Hier voeg ik de ITPP risicolijst en de uitgangspunten voor het interview aan toe:

- Alle gegevens worden vertrouwelijk behandeld.
- De geïnterviewde zal bij de uitwerking van het interview geanonimiseerd worden, om zo te voorkomen dat de antwoorden te herleiden zijn naar een persoon.
- De geïnterviewde zal het uitgewerkte interviewverslag ontvangen en krijgt een week de mogelijkheid om er op te reageren.
- De geïnterviewde mag bezwaar maken tegen het opnemen van het interview.
- Het is niet verplicht dat de geïnterviewde een vraag beantwoordt.
- De geïnterviewde mag ten allen tijden een interview stoppen.
- De interviewgegevens worden niet aan derden of overige medewerkers van de organisatie verstrekt, ze worden alleen gebruikt voor dit onderzoek binnen de Open Universiteit.

De interviewafspraken zal minimaal een week later zijn zodat de informant zich goed kan voorbereiden. Tijdens deze periode heeft de informant nog de tijd om zich te bedenken om mee te doen, in dit geval begin ik het proces weer aan het begin met een andere informant.

Bij aanvang van het interview vraag ik direct of het akkoord is om het interview op te nemen.

- Bij een afwijzing neem ik het interview niet op en maak ik aantekeningen tijdens het interview.
- Bij een akkoord wordt ter verificatie het interview opgenomen.

Dan begint het daadwerkelijke interview.

Eerst vraag ik of er onduidelijkheden zijn over het onderwerp van het interview.

- Indien nodig licht ik dit toe.

Dan vraag ik naar een beknopte achtergrond van de informant:

- De rol van de informant
- Ervaring in IT Project Portfolio

Dan start ik de vragen over de ITPP risicolijst

Elk risico wordt als volgt behandeld:

1. Bij het voorleggen van het risico: Is het risico helder? Eventueel kan het risico toegelicht worden, dit kan aan de hand van voorbeelden.

Daarna begin ik de inhoudelijke vraag van het risico:

2. Heeft u ooit last gehad van dit risico/ heeft het in uw ervaring een rol gespeeld?
 - a. Bij Ja:
 - i. Kunt u uitleggen wat er aan de hand was en waarom het een risico was?
 - ii. Zijn er eventueel documenten die deze ervaring ondersteunen of aanvullen?
 - b. Bij Nee: Kunt u zich voorstellen dat het een risico is?
 - i. Bij Ja: Kunt u uitleggen waarom u deze mening heeft?
 - ii. Bij Nee: Kunt u uitleggen waarom u deze mening heeft?

Indien nodig vraag ik door op een antwoord of vraag ik iets extra toe te lichten.

Indien een antwoord niet duidelijk gaat over het juiste ITPP niveau zal ik dit aangeven aan de informant en hier een toelichting op vragen.

3. Aan het einde van het interview vraag ik de informanten: Zijn er nog andere risico's die u herkend, maar die nog niet aan bod zijn gekomen? Waarom was dit een risico?

Afsluitend vraag ik of ik of ze nog iets anders willen toevoegen.

- Indien ze dit willen noteer ik de toevoeging
- Indien niet, doe ik niks

Vervolgens bedank ik de informant en wijs ze nogmaals op de interview uitgangspunten

Ik werk het interviewverslag uit waarbij ik de zaken die niet over de risico's gaan er uit haal en stuur dit verslag per email naar de informant toe.

Ik geef hierbij aan dat de informant een week de tijd heeft om te reageren op het interviewverslag en dat ik het daarna als akkoord beschouw en opneem ik mijn onderzoek.

Bijlage 3 – Bevindingen proefinterview

Het proefinterview heb ik afgenomen om ervaring op te doen met de werkwijze van het semigestructureerde interview zoals ik dat af ga nemen bij de informanten van het onderzoek. Hiermee is het doel enkel om inzicht te krijgen in de wijze waarop het interview verloopt. De bevindingen worden hieronder weergegeven. Deze bevindingen pas ik toe als voorbereiding op de overige interviews.

Datum afname proef interview: 29-2-2020

Proef informant: een portfolio medewerker, 1 jaar ervaring

Bevindingen:

- Van te voren goed verdiepen in alle risico's en bijbehorende zodat ik deze duidelijk kan toelichten inclusief voorbeelden
- De vragen zijn bij elk risico hetzelfde maar hoe ze gevraagd worden kan dynamisch, ze hoeven niet steeds woord voor woord hetzelfde. Hierbij moet opgelet worden dat de vragen wel goed gesteld worden.
- De informant duidelijk bij aanvang van het interview wijzen op de voorwaarden/rechten (die ook reeds gedeeld zijn via de mail).
- Van te voren een goede tijdsindicatie geven over de duur van het interview wordt gewaardeerd. Toen er nog 21 risico's waren werd er 1,5 uur geschat. Dit interview met 16 risico's duurde ongeveer een half uur.
- Duidelijk weten wanneer ik een volledig antwoord heb gekregen waarbij het antwoord ook expliciet is gemaakt. Dit zal blijken uit de uitwerking, maar ik kan letten op bepaalde woorden, zoals dat het ITPP niveau expliciet genoemd wordt. Hier kan ik ook zelf naar vragen.
- Het blijkt moeilijk om door te vragen maar niet suggestief te zijn. Vooral open vragen stellen helpt hierin.
- Het belang van de juiste informant te selecteren is evident. Deze proefinformant heeft nog weinig ervaring op ITPP niveau en kan van hieruit veel niet toelichten met ervaringen.

Bijlage 4 – Interview Analyses

Overzicht Resultaten

		0. Proef	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Risico 1	Conflicten	NE, WV	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 2	Communicatie	NE, WV	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 3	Informatie	JE	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 4	Portfolio componenten	JE	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 5	Onderlinge afhankelijkheden	NE, WV	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 6	Rollen, verantwoordelijkheden en mandaten	NE, WV	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 7	Processen en of procesuitvoering	JE	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 8	Kwaliteit van de portfoliomanager	NE, WV	NE, WV	JE	JE	JE	JE
Risico 9	Kwaliteit van de portfolio componenten managers	NE, NV	JE, GR	JE	JE, GR	JE	JE
Risico 10	Beschikbaarheid van middelen	NE, WV	JE	NE, WV	JE	JE	JE
Risico 11	Stabiliteit van het personeel	NE, WV	JE	JE	JE	JE	JE
Risico 12	Organisatie politiek (verschillende belangen hebben)	JE	NE, WV	JE	JE	JE	JE
Risico 13	Management toewijding	NE, WV	NE, WV	JE	JE	JE	NE, WV
Risico 14	Effectiviteit van top management	NE, NV	NE, WV	JE	JE	JE	JE
Risico 15	Aanpassingsvermogen naar aanleiding van veranderingen	JE	NE, WV	JE	NE, WV	JE	NE, WV
Risico 16	Stakeholders (belanghebbenden)	NE, WV	NE, WV	JE	JE	JE	JE

Legenda		
JE	Ja, Ervaren	Ja dit is een risico en dat heb ik ook ervaren
NE, WV	Niet Ervaren, Wel Voorstellen	Nee dit heb ik nooit ervaren maar ik kan me voorstellen dat dit een risico is op ITPP
NE, NV	Niet Ervaren, Niet Voorstellen	Nee dit heb ik nooit ervaren en ik kan me niet voorstellen dat dit een risico is op ITPP
JE, GR	Ja, Ervaren, Geen Risico	Ja dit heb ik ervaren maar dit is geen risico op ITPP

Bevestiging risico	Waarom
Ja	Dit is een risico omdat alle partijen belangen hebben en dat deze met elkaar afgestemd moeten worden op het ITPP niveau en hierin duidelijke keuzes gemaakt moeten worden met alle betrokken partijen. Indien dit niet gebeurt zal dit leiden tot vertraging in de uitvoer van het ITPP en het niet goed aansluiten van de onderliggende componenten.
Ja	Dit is een risico omdat het ITPP doorlopend gevoed moet blijven worden dmv communicatie en dit ook te valideren of het begrepen wordt omdat anders de onderliggende componenten uit elkaar gaan lopen en met elkaar kunnen gaan conflicteren. Hier is dan geen goede sturing meer op mogelijk.
Ja	Dit is een risico omdat het ITPP samenhangt met de continue informatievoorziening waarbij beslissingen genomen en ingegrepen kan worden. Indien dit niet kan op basis van (goede) informatie kan je niet sturen en verlies je het vertrouwen van aanpalende partijen waarmee het ITPP verstoort wordt.

Ja	Dit is een risico omdat alle ITPP componenten continu in beweging zijn, maar als één integraal speelveld gezien en bestuurd dient te worden. Indien dit niet goed gebeurt wordt synergie verloren en wordt het ITPP-geheel los zand wat ten koste gaat van vertrouwen
Ja	Dit is een risico omdat het ITPP bestaat uit allerlei componenten die allemaal met elkaar verbonden zijn. Alle ITPP medewerkers zijn hierbij betrokken en zouden hier aandacht aan moeten geven, wat vaak te weinig gebeurt. Dit kan dan zorgen voor extra kosten vanwege noodoplossingen en een stilstand in de uitvoer van het ITPP.
Ja	Dit is een risico omdat het ITPP bestaat uit allerlei componenten waarbij iedereen zijn eigen taak heeft uit te voeren en dit duidelijk moet zijn zodat iedereen weet wat ze van elkaar kunnen verwachten. Indien er tegenstrijdige belangen zijn moeten hier daadkrachtige keuzes in gemaakt worden. Anders gaat dit ten koste van je snelheid en aansluiting en kan dit resulteren in conflicten.
Ja	Dit is een risico omdat het ITPP op een gecoördineerde manier moet samenwerken. Processen zijn er echter om het werk te stroomlijnen en dit is een iteratief proces waardoor er blijvende aandacht moet zijn om de processen te laten doen waarvoor ze ontworpen zijn, hierbij wordt speciale aandacht gevraagd voor een gezonde mate van standaardisatie. Door hier niet in te voorzien en mensen teveel te dwingen zullen zij alsnog hun eigen weg blijven kiezen wat zal zorgen voor schaduwactiviteiten en tijdverlies.
Ja	Dit is een risico omdat het ITPP geleid moet worden door een daadkrachtige project portfolio manager die de implicaties van besluiten kan overzien. Indien deze rol niet goed ingevuld wordt zullen de juiste keuzes niet gemaakt worden en zal de uitvoer van het ITPP stilvallen.
Ja	Dit is een ITPP risico omdat er veel overeenkomsten zitten in de bevindingen van de informanten, ze geven bijna allemaal aan (zowel de ontkenners als de bevestigers) dat dit risico kan ontstaan vanwege een gebrek aan vaardigheden en met communicatie en samenwerking te maken heeft. De informanten die dit ITPP risico ontkrachten geven daarbij ook aan dat de uitvoer van de projectportfolio componenten stil kan komen te liggen indien dit niet uitgevoerd wordt wat zal leiden tot ontevreden klanten. Hier zal het ITPP onder leiden en mogelijk op dit niveau op ingegrepen moeten worden.
Ja	Dit is een risico omdat het ITPP bestaat uit allemaal componenten en middelen. Indien deze niet voor handen zijn moet duidelijk zijn hoe hier besluiten over genomen worden. Anders zorgt dit voor vertraging op de voortgang van het ITPP en kunnen afspraken die het ITPP zou verwezenlijken niet worden nagekomen.
Ja	Dit is een risico omdat het ITPP uitgevoerd wordt door de medewerkers. Als er in hun geïnvesteerd wordt en ze daarna vertrekken zullen ze meer kosten dan dat ze opleveren en zal het ITPP nooit een optimale performance kunnen leveren.
Ja	Dit is een risico omdat het ITPP als een geheel oppereert. Alle verschillende componenten kunnen echter verschillende of tegenstrijdige doelstellingen hebben. Als hier niet op ingespeeld wordt zal dit resulteren in een onconstructieve samenwerking tussen de componenten wat kan leiden tot conflicten en wat het ITPP vertraagd in de uitvoer.
Ja	Dit is een risico omdat het ITPP net als de rest van de organisatie bestuurd wordt door het management en zij moeten begrijpen hoe dit werkt en ze alleen dan de juiste keuzes kunnen maken. Indien ze geen besluiten nemen in het ITPP zal dit niet het gewenste doel bereiken ten koste van je klantrelaties.
Ja	Dit is een risico omdat het ITPP net als de rest van de organisatie bestuurd wordt door het management en zij moeten door middel van hun effectieve ingrijpen dit laten werken. Indien ze niet effectief zijn zullen er geen goede besluiten genomen kunnen worden en zal dit tot grote schade leiden binnen de organisatie.
Ja	Dit is een risico omdat het ITPP juist ingezet wordt om met veranderingen om te gaan en hier op in te spelen. Als het ITPP niet goed kan sturen op die continue stroom aan veranderingen zal het ITPP uit elkaar gaan lopen waarmee er problemen in de organisatie ontstaan en de gewenste verandering niet goed ingezet wordt.
Ja	Dit is een risico omdat het ITPP voortdurend bijgesteld wordt onder invloed van de stakeholders, deze moeten daardoor van te voren inzichtelijk en betrokken zijn en hun mandaat moet duidelijk zijn waardoor er op een goede manier samengewerkt wordt in het ITPP. Anders zullen niet de juiste keuzes gemaakt kunnen worden en zal dit mogelijk tot conflicten leiden.

Risico analyse

Interviewkernen

	1. Informant 1	2. Informant 2	3. Informant 3	4. Informant 4	5. Informant 5
	Rol: Business Consultant	Rol: IT Director	Rol: Project Portfolio Manager	Rol: ICT/Finance Business Consultant	Rol: Project Portfolio Manager
Risico	Ervaring: >10 jaar	Ervaring: >10 jaar	Ervaring: >10 jaar	Ervaring: >10 jaar	Rol: >10 jaar

1	<p>Ja dit is een risico en heb ik ervaren.</p> <p>niet mee eens zoals het op papier is gezet.</p> <p>niet bij betrokken is geweest</p> <p>niet zo op papier staat als hij het wil.</p> <p>stakeholders zich willen laten gelden en er zaken van willen vinden.</p> <p>juist op portfolio niveau zorgt dit ervoor dat zaken langer gaan duren het niet begrijpen of zijn meegenomen.</p>	<p>samenhang.</p> <p>ten behoeve van de besluitvorming</p> <p>dan is het natuurlijk altijd een risico,</p> <p>andere belangen .</p> <p>Dit risico is er altijd</p> <p>risico voor je voortgang.</p> <p>je elkaar niet mag,</p> <p>mooie sprookjesboeken worden uitgeschreven maar als je die moet gaan uitvoeren dan krijg je gedonder. Dat kan heel erg vertragend werken.</p> <p>Dit is zeker ervaren.</p> <p>De klant wou het juist langzaam</p> <p>Zij wilde dit heel traag</p> <p>tegenstrijdig elkaar te vinden en voortgang te boeken.</p> <p>conflict of interest; verschillende belangen.</p> <p>conflicten hebben tussen mensen,</p>	<p>Het zou hiermee een risico kunnen zijn, afhankelijk van hoe groot of hoe klein het conflict is.</p> <p>conflicteren met het grote geheel in het project portfolio.</p> <p>Zelf heb ik dit ook meegemaakt,</p> <p>niet met elkaar willen praten.</p> <p>niet met mensen overweg kon.</p> <p>doelstellingen onderling niet overeen kwamen.</p> <p>dat je dan je interne business units mee moet krijgen.</p> <p>Rationalisatie .</p> <p>Dit moet je dan managen, anders kan je project portfolio hier onder leiden.</p> <p>Alles moet gewoon op elkaar aan blijven sluiten.</p>	<p>Absoluut,</p> <p>Pietje wil het groen hebben en... hoe kan je escaleren als er een belangenconflict is een besluit over kan nemen.</p> <p>Oit heb ik regelmatig gehad een niveauetje hoger</p> <p>keus kan maken.</p>	<p>Ja ik heb hier een beeld bij.</p> <p>Ik heb hier ook wel mee te maken gehad.</p> <p>stoppen met dienst X in generieke zin in onze organisatie maar we moeten het dan toch blijven leveren</p> <p>Hoe gaan we dit dan oplossen? En wie gaat er dan die transitie betalen? is dit allemaal wel voorbereid.</p> <p>maar het raakt ook juist heel erg de producten en productmanagers.</p> <p>Daar vind dan een verandering plaats.</p> <p>klant meekrijgen.</p> <p>dan moet je wel de juiste randvoorwaarde hebben op het juiste niveau zoals uitgangspunten en geld. En ook vanuit een technische solution voor de klant,</p>
2	<p>Ja dit is een risico en heb ik ervaren.</p> <p>mensen niet worden meegenomen in communicatie.</p> <p>Een check of we elkaar begrijpen,</p>	<p>iets niet gebeurd vanwege onvoldoende communicatie.</p> <p>Hierdoor kan je niet goed sturen of ga je niet snel genoeg of lever je onvoldoende kwaliteit.</p> <p>kan je niet genoeg sturen,</p> <p>Dit is eigenlijk een risico voor heel veel dingen.</p> <p>Dit heb ik zeker ervaren, dat is continu.</p> <p>Je moet mensen meenemen</p> <p>Dan heb je toch andere beelden.</p> <p>duidelijk maken en dan twee keer vragen.</p> <p>Die check doen en valideren is heel belangrijk.</p> <p>Het risico is dan de gebruikersacceptatie</p>	<p>Dit herken ik zeker als risico.</p> <p>Dit komt vaak omdat je mensen niet meeneemt met wat het doel is van je project portfolio.</p> <p>herhaling.</p> <p>Ook op ieder niveau van het project portfolio.</p> <p>mensen moet je hierin ook blijven betrekken, herhalen.</p>	<p>Ja, dit is natuurlijk een heel algemeen issue.</p> <p>Zo heb ik ook andere klanten gehad een portfolio manager nodig,</p> <p>iedereen schiet door elkaar heen met belangen en geen afstemming.</p> <p>afstemming</p> <p>Projecten gaan dan conflicteren.</p> <p>afstemming,</p>	<p>de vraag of we alle afhankelijkheden onderling in beeld hebben en dat we daar op kunnen sturen.</p> <p>Dit heeft er dan mee te maken dat we onderling wel goed met elkaar communiceren om er kennis van te nemen dat er afhankelijkheden zijn en dat beeld te krijgen.</p> <p>maar die moeten natuurlijk wel gevoed worden weten waar die vandaan komt.</p> <p>verandering speelt, bijvoorbeeld lifecycle management en dat we dat allemaal wel van elkaar weten.</p> <p>rekening mee.</p> <p>Dit zijn wat voorbeelden die ik zo zie</p> <p>maar het heeft ook te maken met roadmaps en de ontwikkelingen die wij hebben voor onze diensten.</p> <p>rekening mee kunnen houden. Dat we dingen goed</p>

					kunnen plannen en daarmee elkaar niet in de wielen rijden.
3	<p>Ja dit is een risico en heb ik ervaren.</p> <p>lopen gewoon achter snelheid</p> <p>Een logisch vervolg ergens op kunnen geven lukt niet vanwege de snelheid van informatievoorziening.</p> <p>Dit is een risico, maar het hoort bij de bedrijfsvoering</p>	<p>boodschap sturingsinformatie weet je niet goed wanneer je klaar bent niet goed ingrijpen op knooppunten.</p> <p>planningen</p> <p>Dit gaat echt over portfolio.</p> <p>sturen.</p> <p>ben blind omdat ik niet goed kan sturen omdat het mij ontbreekt aan kwalitatief goede informatie.</p> <p>Het besturen van een portfolio doe je door op te treden tussen projecten en het oplossen van knelpunten,</p>	<p>Ja dit is een risico en zeker richting de stuurgroep van het project portfolio.</p> <p>goede besluiten genomen kunnen worden.</p> <p>Dit gaat trapsgewijs vanuit de projecten en programma's door het hele project portfolio heen naar boven.</p> <p>afgestemd blijven en dat doe je op basis van de beschikbare informatie.</p>	<p>Ik zeg: bij ieder project heb je per definitie te weinig goede informatie.</p> <p>Wat ik veel zie is dat we bij een klant leer je en moet je op basis van nieuwe informatie het einddoel bijstellen</p> <p>weet je nooit waar je precies uit gaat komen.</p> <p>ook aan ieder IT Project portfolio.</p> <p>star bent in je besturing;</p> <p>informatie moet eigenlijk continue geüpdatet worden heroverwogen worden</p>	<p>Dit is zeker een risico om keuzes te maken.</p> <p>weten dat je alles goed hebt staan en voldoende capaciteit hebt klaar staan.</p> <p>Je wilt weten of je het gaat redden en dat je dimensionering goed is.</p> <p>ben je wel blind goede informatie gaat hebben voor je de stappen met elkaar gaat nemen .</p> <p>Dit heb ik recentelijk nog ervaren</p> <p>klant weer zover hebt met vertrouwen weten waar het fout ging.</p> <p>een inschatting maken.</p> <p>besluitvorming</p> <p>Het duurt dan langer.</p>

4	Ja dit is een risico en heb ik ervaren. afhankelijkheid zijn resources of verschillende projecten.	Dit veroorzaakt een risico, tijdig kan sturen. Dit is ook ervaren inzichtelijk maar je moet die wel aan zien komen en de verwachtingen bij een klant kunnen managen. ook een risico voor je relatie.	Ja dit is ook een risico. Ik heb meegemaakt project portfolio. Daarmee ga je dan buiten je scope. goed inzicht houdt methodieken en tools voor, deze moeten wel gehanteerd worden. discipline van mensen en daar stappen we snel overheen.	Ja, dit sluit heel erg aan bij het vorige risico. voorbeeld wat ik eerder gebruikte . Die moet je continu met je vergelijken om met elkaar te laten aansluiten. Soms hebben ze raakvlakken, maar soms hebben ze ook helemaal niks met elkaar te maken. projecten raakvlakken als je die niet coördineert wordt het een chaos.	Dit raakt risico 2, dat alle onderdelen niet goed in beeld zijn, dat die niet echt onderkent worden. projecten uitvoeren bij een klant en op het laatste moment kwamen we er achter dat er toch ook lifecycle management plaats moest vinden binnen een bepaald stukje dienstverlening. heel laat achter, die we nog helemaal niet gezien hadden. Dit valt tussen de projecten enerzijds en het reguliere beheer anderzijds. als je het niet goed bestuurd heb je daarmee het risico dat je niet alle componenten in beeld hebt. het integrale speelveld Een ander voorbeeld bedenkt ik nu, integrale aansturing integraal
5	Ja dit is een risico en heb ik ervaren. dat als we keuzes maken dat er andere zaken kunnen gaan knellen. architectuur niveau bepaalt worden en dat druppelt dan naar beneden onderliggende niveaus.	Ja dit is zeker een risico. omdat je ze op basis daarvan gaat clusteren, randvoorwaarden die je inzichtelijk moet hebben wat als eerst gedaan moet worden. Dit heb ik veel ervaren. invloed vanuit een ander project. Dan sta je gewoon stil.	Dit is een risico en heb ik zelf meegemaakt. kennis en kunde van medewerkers. Zij moeten geen oogkleppen op hebben maar het gehele project portfolio moet in ogenschouw genomen worden. Op het project portfolio niveau ben je afhankelijk van hoe goed het ingeregeld is lastig hoe je dit kan afstemmen. Kort voor een risico zich voordoet zien we vaak pas waar de afhankelijkheid zit. Dit heeft met kennis, tijd en toewijding te maken. moet dit wel inzichtelijk maken. van te voren zien zodat je er op kan acteren, maar hier wordt vaak maar 1 zinnetje aan gewijld.	Absoluut zie ik dit risico, Een voorbeeld was dat ik een werkplek moest migreren businessapplicaties dit helemaal niet aan konden. daardoor veel meer kosten noodoplossing moeten zoeken. afhankelijkheden zijn nu verdeeld over kleine subprojecten. Hier is ook geen portfoliomanager op gezet.	Ja dit is zeker een risico en dit is ook heel herkenbaar. betrekking tot de dingen die er gebeuren met voldoende begrip onderliggende platformen en de diensten

6	<p>Ja dit is een risico en heb ik ervaren.</p> <p>reorganisaties en managementwijzigingen en waar mensen weg gaan en waar rollen niet worden opgevuld en ingericht.</p> <p>Dit is ervaren in de dagelijkse werkzaamheden, dat afdelingen verdwijnen en dat functies niet meer ingevuld worden</p> <p>denkt dat het niet meer nodig is of dat mensen verdwijnen en daarmee een mandaat verdwijnt vergeten of niet meer gezien wordt.</p> <p>het moment maar later komt het weer boven.</p>	<p>Dit is zeker een risico omdat dingen blijven liggen omdat mensen op elkaar wachten, één baas nodig, met z'n drieën sturen werkt echter ook niet.</p> <p>duidelijke afspraken nodig wie waarvoor verantwoordelijk is.</p> <p>Maar dat is natuurlijk niet alleen bij een project portfolio zo.</p> <p>Het is eerder ervaren onduidelijk geïntroduceerd</p> <p>Het was niet duidelijk wie wat ging doen.</p> <p>invechten kost heel veel tijd en soms goed will.</p> <p>duidelijk eenmaal duidelijk is, is er rust in de tent en ga je veel sneller.</p> <p>Structuur en vastigheid is nodig.</p>	<p>Ja dit is een risico.</p> <p>We hebben veel ervaringen binnen projecten en programma's die in het projecten portfolio vallen.</p> <p>zodat we weten wie wat doet,</p> <p>onduidelijkheid over de rollen</p> <p>"oh ik dacht dat..." of "maar ik had begrepen dat..."</p> <p>duidelijker vaststellen wat iemands rol is.</p>	<p>Ja dit zie ik vaak.</p> <p>Ik zie dat de rol van portfolio manager soms worden keuzes gemaakt door midden managers maar er hoort wel een eindbeslissing te liggen bij iemand.</p> <p>grote belang en niet voor project belang.</p> <p>beslissingen daardoor uitgesteld worden, raken ze ook weer achterhaald.</p> <p>Dit zie ik dus heel veel</p> <p>Wat voor de één een voordeel is, is voor de ander een nadeel. Dan moet je een beslissing nemen</p> <p>niveautje hoger moeten. Dit is heel herkenbaar.</p>	<p>Dit herken ik zeker.</p> <p>Dat iedereen er maar van is. Iedereen doet alsof hij een struisvogel is, en gegeven moment komt het toch op tafel.</p> <p>Wat ik hier een mooi voorbeeld voor vind is een recente klantcasus</p> <p>Aanpalende zaken waren wel gecontracteerd maar dit specifieke ding was niet benoemd.</p> <p>Maar er is een kans dat we dingen in het midden laten en het dan niet opgelost wordt.</p> <p>de druk is erg hoog.</p> <p>keuze verder geanticipeerd hadden</p>
7	<p>Ja dit is een risico en heb ik ervaren.</p> <p>Je hebt processen nodig.</p> <p>Dit is een feit.</p> <p>Bijvoorbeeld ons offerteproses.</p> <p>ontstaat frictie en dan gaat het veel tijd kosten.</p> <p>geen aandacht aan besteed</p> <p>Door de loop van de tijd ga je een bepaalde kant op maar op een gegeven moment zit je in een situatie waarbij je je afvraagt hoe je daar weer uitkomt als het niet goed gaat.</p>	<p>Dit is natuurlijk een risico, altijd.</p> <p>ontdekken,</p> <p>. Het ontbreekt in onze organisatie juist vaak aan gestandaardiseerde processen</p> <p>. De stappen zijn voor kleine of complexe trajecten vaak uitgebreider maar wel hetzelfde.</p> <p>Dit zie je constant.</p> <p>Sommige mensen willen de vastigheid van een standaard proces en anderen willen juist vrijheid.</p> <p>Ik probeer dat te combineren</p> <p>zaken definiëren als must-do en niet nice-to-do.</p> <p>mensen hierin wel dwingen.</p>	<p>Ja dit is een risico.</p> <p>Ik denk dat deze goed beschreven zijn in de theorie, maar om die theorie toe te passen op de organisatie en te zien hoe dat er in past kan een uitdaging zijn.</p> <p>De theorie is een flink boekwerk en de vertaling die je moet maken naar je organisatie is lastig.</p> <p>Toen ik voorzitter was van de werkgroep portfolio management hebben we geconstateerd volwassenheidsniveau processen goed toepassen en uitvoeren en het komen naar een hoger volwassenheidsniveau in project portfolio besturing.</p>	<p>Als het niet belegd is loop je hier tegenaan.</p> <p>dan moet je wel conform de processen werken.</p> <p>Want het is oh zo makkelijk om buiten de processen om te gaan.</p> <p>BV een voorbeeld waarbij er geoutsourcet wordt.</p> <p>Vroeger kon je soms even direct met een beheerder schakelen</p> <p>gestructureerder maar omwille van de tijd zie je dat we daar wel eens omheen stappen</p> <p>De portfolio manager rol</p>	<p>Ja dit is uiteraard een risico.</p> <p>helderheid van afspraken ontwerpzijde verantwoordelijkheid</p> <p>Welke club moet wat uitvoeren, wie moet het doen.</p> <p>Maar dat zie je ook bij bijvoorbeeld resourcing. Daar zijn we nu al meer dan een half jaar mee bezig</p> <p>De een zegt dat het niet nodig is, de ander zegt dat het een andere rol moet zijn, en weer een ander denkt dat een verantwoordelijkheid alleen bij het begin van het proces hoort terwijl een ander weer denkt dat het bij het hele proces hoort.</p> <p>komen we geen stap verder.</p>

8	<p>Ik heb dit nooit zo ervaren, maar het is een potentieel risico. dit een potentieel risico. Toen die persoon er niet was zag je rare dingen gebeuren.</p> <p>Als er iemand niet is, is dit eigenlijk gelijk aan als er iemand wel is maar zijn functie niet goed invult. Dan is het een risico omdat het dan scheef loopt.</p>	<p>Ja</p> <p>Als je een goede PMO (Project Management Office) hebt kom je er nog wel mee weg. wel eerst ervaring op doen.</p> <p>Vaak genoeg heb ik in moeten vliegen mensen hebben ook ambitie en ze zijn dan soms ook onbekend onbekwaam.</p> <p>En het portfolio moet je ook wel liggen.</p> <p>De kennis en ervaring speelt ook erg mee</p>	<p>aandacht voor om de basis theorie te kennen</p> <p>aantal collega's dat niet hebben.</p> <p>persoonlijke invulling zijn</p> <p>Het is hierdoor een kleine scheidingslijn tussen een overall project manager te zijn of echt een project portfolio manager te zijn.</p> <p>zijn eigen invulling aan.</p> <p>volwassenheid van het managen van je project portfolio.</p> <p>Ik ben hier zelf ook mee bezig geweest</p> <p>Hierbij was mijn mening dat alle project portfolio managers niveau practitioner moesten zijn, dit is helaas niet gelukt.</p> <p>is hiermee dus echt een risico voor het project portfolio.</p>	<p>Dit geldt voor ieder poppetje in Nederland.</p> <p>Iemand kan geschikt zijn voor de ene functie maar niet voor de andere en vice versa.</p> <p>Dit geldt voor de portfolio manager kwaliteit niet goed genoeg is zal het niet slagen.</p> <p>Bij mijn vaste klant hebben we een kwalitatief goede portfoliomanager, viel het proces wel helemaal stil.</p>	<p>Dit is ook een cruciale factor.</p> <p>met alles te maken heeft,</p> <p>juiste mensen op de juiste plek met de juiste competenties</p> <p>Bepaalde mensen kan je goed Project X laten doen, maar moet je zeker niet Project Y want dan gaat het mis.</p> <p>Ik zit midden in de keten.</p> <p>overal wel wat van snappen en weten wat er belangrijk is. overal iets van weten en over kunnen praten en discussie over kunnen hebben.</p> <p>Hoe meer ervaring je hebt hoe beter het wordt,</p> <p>vertrouwen accepteren.</p> <p>dan maken we samen de goede keuzes.</p> <p>bepaalde mate van acceptatie hebben over en weer.</p> <p>senioriteit hebt en knopen door kan hakken.</p> <p>Dit moet onderling geaccepteerd worden,</p>
9	<p>Ik heb dit ervaren maar is geen risico voor ITPP, omdat je dan je project niet kan uitvoeren. Dit heb ik wel meegemaakt, zij leggen dan de schuld vaak ergens anders. Zij communiceren dan niet of hebben geen overleg met de klant of worden daar soms weggestuurd,.</p> <p>Dat is dan een risico als je niet de mensen met de juiste zwaarte op een traject hebt zitten, .</p> <p>Dit zorgt er voor dat een project niet goed wordt uitgevoerd of de klant is ontevreden.,</p> <p>Ik zie hier het verband hier niet zo met het gehele IT Project Portfolio.</p>	<p>Dit is hetzelfde als het vorige risico dwingen via tollgates om een bepaalde route te lopen. helpen om bekwaam te worden.</p> <p>Dit is op portfolio niveau een risico. Dat ervaar ik nu bij een klant.</p> <p>ze leveren geen projectbreakdowns op, op basis waarvan zij voortgang en budget uitnuttig doen.</p> <p>Dat zie je dan dat er veel projecten stil staan en je eigenlijk niet weet hoever ze zijn.</p> <p>budget te beheren hebt,</p> <p>niet sturen.</p>	<p>portfolio managers, programma managers en project managers andere competenties worden verwacht.</p> <p>Hierbij zien we in de praktijk dat we dit allemaal op dezelfde hoop gooien: wel verschillende competenties nodig.</p> <p>Ik denk dat hier de stuurgroep of de SEB (Senior Executive Board), waar je aan rapporteert, kennis nodig</p> <p>Ik vind het wel een risico in algemene zin, maar niet op project portfolio management niveau.</p>	<p>absoluut een risico.</p> <p>Iedere functie bijna.</p> <p>als jij zelf keuzes en logische stappen moet zetten dan moet je daar goed geëquipeerd personeel voor hebben.</p>	<p>Ja dit is zonder meer een risico en dit doet zich voor.</p> <p>soms mensen vervangen,</p> <p>Dit had ik met een klant d</p> <p>een sessie met de betrokkenen om te kijken of het nog wat kan worden</p> <p>Dan trekken we een conclusie.</p> <p>toen geleidt tot een goed resultaat geleid project portfolio</p> <p>die structureel onder-performen.</p> <p>klik is met de klant en dat type projecten en deze omvang wat er speelt.</p>

10	<p>Ja dit is een risico en heb ik ervaren.</p> <p>Dit is ervaren. over de invulling van alle rollen en taken. de middelen zijn er niet of zijn niet up to date</p> <p>Dit zorgt op het ITTP niveau tot onrust en zaken komen niet af of duren te lang of afspraken worden niet nagekomen.</p>	<p>als dit niet in besluitvorming vooraf al is vastgelegd. Dan kan je er namelijk niet aan beginnen</p> <p>maar tijdens de run kan het wel een risico zijn:</p> <p>Dit is natuurlijk een randvoorwaarde.</p>	<p>Uiteindelijk is dit een risico</p> <p>deze zaken de mandaat of scope overtreffen van het daadwerkelijke project of programma, wordt hij geadresseerd op het niveau van het project portfolio.</p> <p>Het gebeurd soms nou eenmaal</p> <p>wordt het geadresseerd op project portfolio niveau (Stuurgroep of SEB).</p>	<p>Dit is volgens mij het bekendste probleem van de hele wereld.</p> <p>Dit ervaar ik bijna alleen maar</p> <p>We wisten dat we al in het rood zouden gaan maar dit werd nog vele malen groter.</p> <p>We hadden iets in gecalculeerd maar het werd nog veel erger.</p> <p>Dit speelt op portfolio</p> <p>Dan calculeren zij dit op basis uitgangspunten. Je moet dan verstand van zaken hebben.</p>	<p>Deze is ook heel herkenbaar.</p> <p>Bij mijn oude klant was dit</p> <p>hier hebben we een tekort</p> <p>Dit speelt dan door op het portfolio niveau.</p>
11	<p>Ja dit is een risico en heb ik ervaren.</p> <p>Eigenlijk hetzelfde verhaal als bij risico 10, zijn er de mensen voor en is er tijd voor en zijn er de middelen voor.</p> <p>Mensen kunnen van baan wisselen of doen oneigenlijke dingen.</p>	<p>Dat is zeker een risico.</p> <p>k binnen een organisatie die in beweging is of als ze ergens anders meer geld kunnen verdienen.</p> <p>Dit maak ik vaak genoeg mee,</p> <p>Dan worden mensen ergens in opgeleid en dan worden ze daarna bijvoorbeeld opeens ZZP'er.</p>	<p>Ja dit is zeker een risico.</p> <p>. Project Portfolio gaat over</p> <p>besturen van de actuele status maar kijkt ook vooruit.</p> <p>s de sturing vooruit, Het zou een enorm succes zijn als we dit met elkaar op een goede manier in kunnen gaan vullen.</p> <p>. Nu is het bijna stuursloos..</p> <p>Dit heb ik zo veel ervaren.</p>	<p>Een portfoliomanager moet goed weten</p> <p>Dan is een portfolio manager</p> <p>ik heb wel ervaren</p> <p>Doordat hij alleen maar roept wat er moet gebeuren en niet op een kwalitatief goede manier schakelt met mensen denk ik dat hij veel minder effectief is.</p> <p>Het portfolio dat onderdeel loopt daardoor minder effectief.</p> <p>een goede manager houdt ook de juiste mensen binnen.</p>	<p>Ja herkenbaar.</p> <p>worden mensen ziek en soms langdurig ziek. Of er speelt wat waardoor mensen minder goed presteren of minder goed in hun vel zitten en dan heb je keuzes te maken.</p> <p>Dit heb ik ervaren binnen het portfolio</p> <p>Dan moeten we snel schakelen</p> <p>En dan moet je soms ook mensen tegen zichzelf beschermen en zorgen dat we toch voortgang blijven houden.</p>
12	<p>Ik zou me wel voor kunnen stellen dat dit zou kunnen gebeuren in het ITTP.</p> <p>Als er bijvoorbeeld een manager komt die met zijn ellebogen werkt en zich wil positioneren, zijn positie wil versterken.</p> <p>. Dan is dit een potentieel risico.</p>	<p>Dit risico is altijd aanwezig</p> <p>Er is altijd politiek.</p> <p>Dan hoop je maar dat mensen reëel zijn over hun belangen en dat ze geen verborgen agenda's hebben.</p> <p>soms willen ze intern ook niet naar elkaar luisteren.</p> <p>Maar zo zijn er bijvoorbeeld ook niet willen dat ik langskom rond carnaval ,</p> <p>Ook als mensen opeens niet meer outsourcen naar het goedkope buitenland maar naar een Nederlands bedrijf, niet dat ik langs kwam met een nieuwe IT oplossing omdat dan</p>	<p>Dit is een inkoopertje, dit is zeker een risico.</p> <p>op het niveau van een portfolio manager</p> <p>met name op de stuurgroep of SEB van het project portfolio.</p> <p>Hier heb ik zeker ervaring mee</p> <p>zichtbare politiek</p> <p>onzichtbare politiek.</p> <p>zichtbaar is kan je er op acteren,</p> <p>onzichtbaar is moet je je je kanalen en connecties aanboren om te achterhalen wat er gaande is.</p> <p>heel veel tijd overheen heeft zijn eigen businessplan.</p> <p>belangen tegenstrijdig kunnen zijn.</p>	<p>Ja, zeer zeker, dit maak ik regelmatig mee</p> <p>project afkomt, dit belang conflicteert vaak met het organisatie belang.</p> <p>project of change moet dan wel doorgaan vanwege het klantbelang.</p> <p>Als je je aan alle belangen houdt in de organisatie kom je gewoon niet verder Vanuit de klant wil je die niet migreren maar vanuit het organisatie belang moeten ze wel weg.</p> <p>deze belangen afweegt.</p> <p>Hiermee is het</p>	<p>Binnen de klantorganisatie speelt dit wel.</p> <p>Zo heb ik bijvoorbeeld over afdeling meegemaakt</p> <p>verantwoordelijke zich afvragen of een specifieke oplossing ons wel verder ging helpen.</p> <p>uitgespeelt tegenover de klant.</p> <p>wij het dan ook nog eens in de schoenen geschoven krijgen.</p> <p>Dat risico herken ik wel dat het zich voor kan doen.</p> <p>business units. Dan wilden we aan de business unit leveren en dan trekken we vaak op met de ICT afdeling. Maar als de</p>

		opeens hun eigen problematiek heel duidelijk inzichtelijk werd.		absoluut een portfolio risico. Dit moet per item bekeken worden.	ICT afdeling nauw zit dan draaien ze zich ook nog wel eens Dan worden wij voor het blok geplaatst De powerplay richting ons senior management
13	Dit heb ik niet ervaren maar zou een risico kunnen zijn. Dit zou een risico kunnen zijn. snel ziet en ingrijpt beginnen met iemand er op aan te spreken,	Ja dit is natuurlijk een risico. Er zijn besluiten die je moet nemen, om de organisatie onder druk te zetten zodat je relatie met je klanten niet vertroebelt. Je hebt het management heel hard nodig, multi-level betrokkenheid. Zo kan je goed sturen portfolio. niet alleen luisteren maar ook keuzes maken.	Dit risico herken ik ook. onbekendheid. verantwoordelijke stakeholders weten hoe een project portfolio besturing plaats vind. . Ze verwarren dit ook soms met Marketing portfolio moet je dan duidelijk overbrengen aan het management. basiskennis van project portfolio management geen goede toewijding leveren als ze niet weten waar het over gaat.	Ja dit zie je in iedere organisatie terugkomen. IT is een middel om de business te behartigen. veel managers hebben nog geen affiniteit met IT waardoor ze er vandaan blijven. ze maken dan echt verkeerde beslissingen en snappen niet hoe ze het bedrijf moeten sturen. weinig kennis en affiniteit met IT hebben om hier de keuzes in te maken. ik kom nu ook bij een bedrijf bezig met zijn eigen product ze zien dan toch nog niet genoeg de impact die IT kan hebben in hun bedrijfsproces.	Dit is wel belangrijk. Je moet altijd rugdekking hebben van je eigen management. support hebben en dat ze facilitair leiderschap toepassen. niet hebt dan heb je het zwaar en dat is niet fijn. Dit is denk ik een reëel risico. Maar ik heb dit niet echt meegemaakt. als je geen back-up hebt van je management dan heb je een zware wedstrijd. heeft het management toch de macht. anders keren ze zich tegen je en dan ben je out of business. Dan kan je in de toekomst helemaal niks meer bereiken

14	<p>Dit zou kunnen gebeuren omdat het mensen zijn.</p>	<p>Dit is ook zeker een risico. hoopt dat ze het ook kunnen en ook voldoende mandaat hebben om dit te doen. welke richting we gaan. Hoe groter de organisatie hoe moeilijker dit wordt. heb ik dit meegemaakt direct met de business owner aan tafel en kon hij gelijk keuzes maken geen keuzes gemaakt werden en dat we het zelf maar op moeten lossen. eigenlijk juist zorgen dat zij geen besluit hoeven te nemen</p>	<p>Deze vind ik een wat minder groot risico dan risico 13. Vanuit mijn ervaring worden soms wel snel besluiten genomen en in andere gevallen totaal niet. na jaren ervaring, triggers voor het top management zijn om besluiten te nemen Dit ligt echt aan het portfolio, I top of mind bij de Raad van Bestuur. Dan worden er keuzes gemaakt. moet je zelf sturen met de dingen die je hebt, kleinere klant is dan kan het zijn dat er minder aandacht of draagvlak voor is,</p>	<p>Deze sluit een beetje aan bij het vorige risico. killing voor een bedrijf. impact hiervan op de business moet je overzien. Anders kan je geen goede beslissingen nemen. beslissingen durven nemen een verkeerde beslissing wel nemen en daar op terug komen beter dan alsmaar blijven uitstellen. Dit heb ik meegemaakt. heeft heel erg lang gelopen. En er werden geen keuzes gemaakt. dit heeft heel veel geld gekost. Dit werd door de tijd ingehaald. besluiteloosheid in. Dan doet dat wat op portfolio niveau. had je echt te maken met de belangen in het bedrijf versus het project. 1,5 jaar doorgelopen zonder al te veel besluiten te nemen. koste heel erg veel geld. dat dit heel veel impact heeft gehad. Hier moest het management in beslissen.</p>	<p>Dit is zeer zeker een risico. Absoluut. Een voorbeeld wat ik eerder al heb aangehaald: De moeite die het heeft gekost om tot besluiten te komen... Dan ben je meer dan een half jaar verder. Dat gebrek aan besluitvaardigheid is gewoon killing. Ze hebben daar niet goed over nagedacht. iedere dag een escalatie-call met het management om tot besluiten te komen. De verantwoordelijke projectmanager schittert ook vaak door afwezigheid. Uiteindelijk heb ik dus niks aan die projectmanager gehad. En moet ik met mijn management een keus maken. Het team zelf heeft uiteindelijk keuzes moeten maken; wie de kosten draagt</p>
15	<p>Dit heb ik nooit ervaren maar onbekendheid en uit je comfortzone moeten komen hangen hiermee samen. Dit zijn de menselijke eigenschappen die hier een rol in spelen. Ik kan me voorstellen dat dit een keer zou kunnen gebeuren.</p>	<p>Je moet evalueren, je gaat nooit in een rechte lijn naar het doel. De opdracht zal eigenlijk altijd wel veranderen. Het is een risico Heel lang geleden is dit meegemaakt</p>	<p>Dit is sowieso een risico, niet alleen voor project portfolio ik heb hier alleen geen ervaring mee. Als jij zo'n verandering doorvoert dan kan het betekenen dat je met die andere richting andere middelen en een andere strategie nodig hebt. Dit kost veel tijd. Dit kost heel veel tijd.</p>	<p>Ik herken dit wel, dit is feitelijk juist wat er staat. als je je onvoldoende aanpast, portfolio risico in het voorbeeld zoals gegeven bij het vorige risico heb ik dit wel meegemaakt. We gingen met nieuwe processen werken. Een portfolio manager zou hier op kunnen sturen. Daarmee is het wel een risico.</p>	<p>Het project portfolio dat is dat alles altijd veranderd. en dat daardoor zaken uitlopen en je klanten verliest omdat de projectvoortbrenging te traag is, Als je hem zo bedoeld snap ik hem wel. Ik herken het niet zo uit de praktijk, Als je er niet op inspeelt ga je zeker in de problemen komen. Ze moeten daar</p>

				dat hij zich aanpast met de omgeving en veranderingen. Dit is wel dagelijks een risico, niet alleen voor projectportfolio. Je moet altijd anticiperen.	flexibel in zijn om mee te bewegen.
16	<p>voor kunnen stellen dat dit een risico zou kunnen zijn.</p> <p>Dat mensen het niet snappen of niet zien, Maar ik herken het niet vanuit de praktijk.</p>	<p>Dit is zeker een risico, van te voren de stakeholders identificeert. Wat zijn hun belangen en hoe vullen ze dit in. Dit is vaak onderschat. daarom geef ik hier zelf extra aandacht aan.</p> <p>wanneer ze ergens niet in mogen besluiten. Het besluitvormingsproces kan anticiperen. kan beïnvloeden.</p>	<p>niet een compleet beeld in hebt.</p> <p>alle stakeholders van te voren betreft.</p> <p>Dit is ook deel van de verantwoordelijkheid van de stuurgroep of SEB van het project portfolio.</p> <p>op het hoogste besturingsniveau moeten zij terug komen.</p> <p>Anders gaat het sowieso mis, projecten, programma's, project portfolio niveau...</p> <p>Dit heb ik vaak meegemaakt dat dit niet op orde was,</p> <p>Dit gebeurt veel en is zeker een risico.</p>	<p>Deze is heel belangrijk. Ja dit is een portfolio risico.</p> <p>je project starten maar om je mensen dan later mee te krijgen is dit een drama.</p> <p>mensen aligned te houden.</p> <p>dat ze weerstand gaan bieden.</p> <p>Dit heb ik heel vaak meegemaakt.</p> <p>was niet meegenomen en voelde zich gepasseerd.</p> <p>Dit is een voorbeeld op project niveau maar het is ongetwijfeld ook op portfolio niveau voorgekomen.</p> <p>drukken vaak harder door.</p> <p>maar 1 belang;</p>	<p>Dit is heel herkenbaar.</p> <p>We zien dit bij mijn oude klant.</p> <p>ze niet goed aangehaakt zijn bij wat er dagdagelijks gebeurd bij de klant.</p> <p>Hierdoor kunnen ze niet goed de urgentie inschatten, niet goed de kwaliteit in de gaten houden.</p> <p>En ook is de communicatie niet goed tussen hun sales, de projecten en operations. Dan gaat het gewoon mis. Dat moet ik dan escaleren.</p> <p>we moeten elkaar zien te helpen.</p> <p>het speelt ook zeker op portfolio niveau.</p> <p>Als het niet goed geborgd is dan wordt de solution niet goed geleverd.</p>
Aanvulling 1	Ik denk dat er andere risico's zijn, maar die kan ik zo snel niet bedenken.				
Aanvulling 2		<p>Het hanteren van een win-win situatie. Soms zit je in een situatie met een klant die helemaal niet uit is op een win-win, maar eigenlijk uit is op een win-lose situatie. Daar moet je heel snel achter komen anders wordt het vaak een lose-lose situatie. Dit moet je in een vroeg stadium keren.</p>			

Aanvulling 3		<p>Tevens zijn er sommige klantrajecten waarbij er veel conflicten zijn, je moet zorgen dat je hier geen resources op inzet die juist vanuit de harmonie sturen. Die worden dan overweldigd door de conflictsituaties. Die redden het dan vaak niet. Andersom kan dit ook het geval zijn. Het is gewoon anders besturen. Als je dit van te voren helder hebt kan je je hier wel tegen wapenen.</p>			
--------------	--	--	--	--	--

Interview tekstanalyse – binair antwoord

Risico #	Analyse ervaring	Conclusie
1	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt en rood gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 Geeft expliciet aan dat dit risico herkend wordt op ITPP niveau en ook ervaren is.</p> <p>Informant 2 Geeft aan dat dit risico altijd speelt en ook ervaren is. Door aan te geven dat het juist met de samenhang te maken heeft kan afgeleid worden dat dit specifiek over het ITPP-niveau gaat.</p> <p>Informant 3 Geeft aan dat dit risico herkend wordt en expliciet op ITPP niveau gevolgen heeft. Dit is ook ervaren.</p> <p>Informant 4 Geeft aan dat dit absoluut een risico is en dat dit regelmatig ervaren wordt. Het moet soms een niveautje hoger, waarmee impliciet het portfolio niveau bedoeld wordt</p> <p>Informant 5 Geeft aan dat dit risico speelt en dat het ook ervaren is. het raakt juist de producten en -managers waarbij impliciet bedoeld wordt op het ITPP niveau.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. Ook geven alle 5 de informanten aan dat ze het risico ervaren hebben. Er wordt 2 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 3 keer gebeurt dit impliciet.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>

2	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 geeft aan dat dit een risico is en dat het ervaren is. Het wordt niet verder duidelijk gemaakt op welk niveau dit is</p> <p>Informant 2 geeft aan dat dit een risico is voor heel veel dingen en dat dit continue wordt ervaren.</p> <p>Informant 3 herkent dit zeker als risico en geeft expliciet aan dat dit op ITPP speelt. Ervaring wordt niet expliciet gemaakt</p> <p>Informant 4 herkent dit risico als algemeen issue en heeft dit ook ervaren bij klanten. Er wordt expliciet genoemd in het voorbeeld dat dit over portfolio niveau gaat.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat dit risico ervaren wordt door middel van voorbeelden die gezien worden in de praktijk. door middel van voorbeelden waar dit op speelt (roadmaps en dienstontwikkelingen) wordt impliciet aangegeven dat dit het ITPP niveau raakt.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. Ook geven alle 5 de informanten aan dat ze het risico ervaren hebben. Er wordt 2 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 1 keer gebeurd dit impliciet en 2 keer wordt dit niet verder toegelicht.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>
3	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 geeft aan dat dit een risico is en ervaren is. Dit wordt impliciet genoemd op ITPP niveau via documentatie. De documentatie zou hier mogelijk op kunnen wijzen maar deze is nooit gedeeld.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat dit een risico is en dat het ook ervaren is. Het wordt expliciet aangegeven dat dit speelt op ITPP niveau.</p> <p>Informant 3 vind dit zeker een risico en ook op ITPP niveau. Er wordt impliciet aangegeven dat het ervaren is dmv de voorbeelden.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat dit risico per definitie speelt. In het voorbeeld wordt aangegeven hoe dit ervaren wordt. Er wordt expliciet genoemd hoe dit ITPP niveau beïnvloed.</p> <p>Informant 5 vind dit zeker een risico en geeft aan dat dit recentelijk nog ervaren is. Er wordt niet expliciet genoemd dat dit op ITPP niveau speelt, maar er worden wel veel verschillende voorbeelden gegeven waaruit dit mogelijk het geval zou kunnen zijn.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. Ook geven alle 5 de informanten aan dat ze het risico ervaren hebben. Er wordt 2 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 3 keer gebeurd dit impliciet.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>
4	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 geeft aan dat dit een risico is en ervaren is. Het wordt verder niet expliciet toegelicht</p> <p>Informant 2 geeft aan dat dit met een risico te maken heeft en ervaren is. Dmv een verwijzing naar het voorbeeld uit risico 3 wordt er expliciet verwezen naar ITPP niveau.</p> <p>Informant 3 zegt dat dit een risico is en meegemaakt is. Er wordt expliciet verwezen naar ITPP niveau.</p> <p>Informant 4 ziet dat dit risico heel erg aansluit bij het vorige risico. het eerdere risico wordt aangehaald wat wijst op expliciet portfolio niveau en ervaring. Ook doordat het expliciete voorbeeld nu gaat over raakvlakken tussen projecten.</p> <p>Informant 5 vind ook dat dit het vorige risico raakt. Er worden meerdere praktijkervaringen gegeven. Het voorbeeld gaat over afhankelijkheden bij projecten, waarmee impliciet gewezen wordt op ITPP niveau.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. Ook geven alle 5 de informanten aan dat ze het risico ervaren hebben. Er wordt 3 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 1 keer gebeurd dit impliciet en 1 keer wordt dit niet verder toegelicht.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>

5	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 geeft aan dat een risico is en ervaren is. Impliciet wordt er verwezen naar andere niveaus waarbij dit over het ITPP niveau lijkt te gaan.</p> <p>Informant 2 zegt dat dit een risico is en ook veel ervaren is. Er wordt in het voorbeeld gesproken over invloed van andere projecten waarbij impliciet afgeleid kan worden dat dit over ITPP gaat.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat dit een risico is en ervaren is. In het voorbeeld wordt expliciet gemaakt dat dit over ITPP gaat.</p> <p>Informant 4 ziet dit absoluut als een risico, hier worden praktijkvoorbeelden van gegeven. Er wordt expliciet verwezen naar ITPP niveau.</p> <p>Informant 5 ziet dit als een herkenbaar risico en er wordt verwezen naar risico2 waar praktijkvoorbeelden worden gegeven en impliciet wordt verwezen naar ITPP niveau. Dat gebeurt nu ook weer door te verwijzen naar de samenhang met platformen en diensten.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. Ook geven alle 5 de informanten aan dat ze het risico ervaren hebben. Er wordt 3 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 2 keer gebeurt dit impliciet.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>
6	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 geeft aan dat het een risico is en ervaren is. In het voorbeeld wordt niet expliciet gesproken over ITPP maar wel over grote voorbeelden die op ITPP impact hebben waardoor dit het lijkt te impliceren.</p> <p>Informant 2 zegt dat dit zeker een risico is en geeft een voorbeeld uit eigen ervaring. Er wordt expliciet gezegd dat dit over ITPP gaat.</p> <p>Informant 3 vind dit een risico. er wordt gerefereerd naar eigen ervaringen en expliciet gesproken over ITPP.</p> <p>Informant 4 herkend dit risico en ervaart het vaak. Er worden korte praktijkervaringen gedeeld. ITPP niveau wordt expliciet benoemd.</p> <p>Informant 5 herkend dit risico zeker. Praktijkervaringen worden toegelicht. Er wordt aandacht gegeven aan de aanpalende zaken en de afhankelijkheid er tussen waarmee impliciet ITPP wordt aangegeven.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. Ook geven alle 5 de informanten aan dat ze het risico ervaren hebben. Er wordt 3 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 2 keer gebeurt dit impliciet.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>
7	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 geeft aan dat ervaren is. Hij geeft een overkoepelend voorbeeld wat impliciet op het ITPP niveau zou kunnen wijzen en daarmee ook dat het ervaren is.</p> <p>Informant 2 zegt dat dit natuurlijk altijd een risico is. Met de ervaring wordt ook impliciet aangegeven dat dit op ITPP speelt; doordat er zaken geprobeerd worden overkoepelend te combineren.</p> <p>Informant 3 vind dit een risico. Bij de eigen ervaring wordt ook expliciet aangegeven dat dit speelt op ITPP niveau.</p> <p>Informant 4 ziet dit als risico en noemt expliciet het ITPP niveau. Ervaringen worden kort toegelicht.</p> <p>Informant 5 vind dit uiteraard een risico. Voorbeelden worden gegeven, deze gaan over projectgrenzen heen waarmee impliciet op het ITPP niveau wordt gedoeld.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. Ook geven alle 5 de informanten aan dat ze het risico ervaren hebben. Er wordt 2 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 3 keer gebeurt dit impliciet.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>

8	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 heeft dit nooit ervaren maar ziet wel in dat dit een risico zou kunnen zijn.</p> <p>Informant 2 vind dit een risico en heeft hier veel mee te maken gehad. Expliciet wordt het portfolio niveau genoemd.</p> <p>Informant 3 geeft expliciet aan dat het een risico is voor ITPP. Eigen ervaring wordt met een voorbeeld toegelicht.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat dit risico geldt voor iedereen, en daarmee impliciet ook op ITPP niveau. Daarna wordt ITPP expliciet gemaakt. Er wordt een korte praktijkervaring aangestipt.</p> <p>Informant 5 vindt dit risico een cruciale factor. Er worden praktijkervaringen gegeven. Er wordt gesproken over raakvlakken tussen projecten waarmee impliciet het ITPP niveau wordt aangeduid.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. 4 informanten aan dat ze het risico ervaren hebben, 1 zegt dat dit niet het geval is.</p> <p>Van de 4 die het ervaren hebben wordt 3 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 1 keer gebeurd dit impliciet.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>
9	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 geeft aan dat dit ervaren is maar het geen risico op ITPP niveau is.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat hetzelfde als het vorige risico van toepassing is; dit is een risico op ITPP niveau. Dit wordt nu ook ervaren.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat het een risico is, maar niet op ITPP niveau en dat dit ook zo ervaren is.</p> <p>Informant 4 vindt dit absoluut een risico, voor iedere functie. Daarmee wordt impliciet ITPP aangehaald. Ervaringen worden niet expliciet genoemd.</p> <p>Informant 5 ziet dit zonder meer als een risico en noemt expliciet het ITPP niveau. Praktijkervaringen worden gegeven.</p>	<p>3 van de informanten geven aan dat ze dit als risico herkennen en ervaren hebben. 2 informanten geven aan dat ze dit ervaren hebben maar niet als ITPP risico zien.</p> <p>Van de 3 informanten die dit risico bevestigen op ITPP niveau geven er 2 dit expliciet aan. De 2 informanten die dit ervaren hebben maar niet als ITPP risico zien geven dit expliciet aan op.</p> <p>Dit zorgt voor een verdeeld beeld over dit risico: 2 (expliciet wel) versus 2 (expliciet niet) en 1 maakt het niet specifiek. Om tot een conclusie te komen of dit als ITPP risico bevestigd wordt moet er gekeken worden naar de voorbeelden. Dit gebeurd in de cellen rechts van deze.</p> <p>Na analyse van het waarom, bevestig ik dit als een ITPP risico.</p>
10	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 geeft aan dat dit een risico is en dat ook ervaren is. Expliciet wordt ITPP genoemd.</p> <p>Informant 2 ziet dat dit een risico kan zijn, voornamelijk in de run maar heeft dit nooit ervaren. ITPP wordt niet expliciet genoemd.</p> <p>Informant 3 vind dit uiteindelijk een risico en expliciet ook op ITPP. Dit is ervaren omdat het soms nou eenmaal gebeurd.</p> <p>Informant 4 vindt dit het bekendste risico van de wereld. Er wordt aangegeven dat dit veel voorkomt. Expliciet wordt het ITPP niveau aangegeven.</p> <p>Informant 5 vind dit risico heel herkenbaar en haalt het ITPP niveau expliciet aan. Praktijkvoorbeeld wordt gegeven.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. 4 informanten aan dat ze het risico ervaren hebben, 1 zegt dat dit niet het geval is.</p> <p>Van de 4 die het ervaren hebben wordt 4 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>
11	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 vind dit een risico, hetzelfde als bij het vorige risico waarbij expliciet aangegeven wordt dat dit op ITPP speelt en ervaren is.</p> <p>Informant 2 vind dit zeker een risico en maakt dit genoeg mee. ITPP wordt niet expliciet genoemd.</p> <p>Informant 3 vind dit zeker een risico, juist expliciet ook op ITPP niveau. Dit is veel ervaren.</p> <p>Informant 4 vind dit een risico en heeft dit ervaren. Meerdere keren wordt expliciet ITPP niveau aangegeven.</p> <p>Informant 5 vind dit risico herkenbaar en geeft expliciet aan dat dit ervaren is op ITPP niveau.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. Ook geven alle 5 de informanten aan dat ze het risico ervaren hebben. Er wordt 4 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 1 keer wordt dit niet nader toegelicht.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>

12	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 kan zich dit voorstellen dat dit op ITPP speelt maar heeft het nooit ervaren.</p> <p>Informant 2 vind dat dit risico altijd aanwezig is, er is altijd politiek. Voorbeelden geven aan dat dit ervaren is. ITPP wordt niet expliciet genoemd.</p> <p>Informant 3 vind dit een zeker risico, ook op het niveau van ITPP. Hier is zeker ervaring mee.</p> <p>Informant 4 ziet dit zeer zeker als risico en maakt dit regelmatig mee, waarbij de visie gegeven wordt. Er wordt expliciet benadrukt dat het absoluut een ITPP risico is.</p> <p>Informant 5 herkent dit als risico en heeft dit ervaren. In de voorbeelden wordt gesproken over wat de impact is over business units heen, wat ITPP impliceert.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. 4 informanten aan dat ze het risico ervaren hebben, 1 zegt dat dit niet het geval is.</p> <p>Van de 4 die het ervaren hebben wordt 2 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 1 keer wordt geïmpliceerd en 1 keer wordt hier niet specifiek over uitgeweid.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>
13	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 dit is niet ervaren maar zou een risico kunnen zijn op ITPP niveau.</p> <p>Informant 2 vind dit een natuurlijk risico. met het voorbeeld wordt ITPP niveau aangegeven en dit wordt ook expliciet benoemd. Voorbeelden illustreren de ervaring.</p> <p>Informant 3 herkent dit risico. Expliciet wordt ITPP niveau aangegeven. Impliciet worden met voorbeelden de ervaring aangegeven.</p> <p>Informant 4 ziet dit risico steeds weer terugkomen en heeft dit vaak ervaren. ITPP wordt niet expliciet genoemd.</p> <p>Informant 5 vind dit een belangrijk risico, iets wat altijd speelt dus daarmee impliciet ook op ITPP niveau. Het is niet ervaren.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. 3 informanten aan dat ze het risico ervaren hebben, 2 zeggen dat dit niet het geval is.</p> <p>Van de 3 die het ervaren hebben wordt 2 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 1 keer wordt hier niet specifiek over uitgeweid.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>
14	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 zegt dat dit zou kunnen gebeuren en daarmee mogelijk een risico is maar heeft het niet ervaren.</p> <p>Informant 2 vind dit zeker een risico en geeft aan dat dit meegemaakt is. ITPP wordt niet expliciet genoemd.</p> <p>Informant 3 vind dit een risico, maar minder groot dan de vorige. Dit is ervaren en speelt expliciet op ITPP niveau.</p> <p>Informant 4 vind dat dit risico aansluit bij het vorige risico en heeft dit meegemaakt. Expliciet wordt hierbij de impact op ITPP niveau aangekaart.</p> <p>Informant 5 ziet dit zeer zeker en absoluut als een risico en heeft dit meegemaakt conform eerdere en nieuwe voorbeelden. ITPP wordt niet letterlijk genoemd maar het voorbeeld beschrijft zijn rol als ITPP manager en hoe hij boven het project moest staan en keuzes maken. Hierdoor wordt het expliciet.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. 4 informanten aan dat ze het risico ervaren hebben, 1 zegt dat dit niet het geval is.</p> <p>Van de 4 die het ervaren hebben wordt 3 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 1 keer wordt hier niet specifiek over uitgeweid.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>
15	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 heeft dit nooit ervaren maar kan zich dit voorstellen.</p> <p>Informant 2 vind dit een risico en heeft dit meegemaakt. ITPP niveau wordt niet expliciet genoemd.</p> <p>Informant 3 vind dit sowieso een risico en expliciet ook op ITPP niveau. Er is geen ervaring mee.</p> <p>Informant 4 herkent dit risico uiteindelijk als ITPP risico. Er wordt aangegeven dat dit meegemaakt is.</p> <p>Informant 5 snapt dit als risico, expliciet op ITPP niveau. Het is niet ervaren.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. 2 informanten aan dat ze het risico ervaren hebben, 3 zeggen dat dit niet het geval is.</p> <p>Van de 2 die het ervaren hebben wordt 1 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 1 keer wordt hier niet specifiek over uitgeweid.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>

16	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft</p> <p>Informant 1 zou zich dit als risico voor kunnen stellen maar herkent het niet uit de praktijk.</p> <p>Informant 2 vind dit zeker een risico en ervaart dit ook en geeft er daardoor extra aandacht aan. ITPP wordt niet expliciet genoemd.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat dit een risico is, ervaart het ook vaak en noemt expliciet het ITPP.</p> <p>Informant 4 vind dit expliciet een belangrijk ITPP risico. Dit is vaak meegemaakt.</p> <p>Informant 5 vind dit een herkenbaar risico. Het speelt expliciet op ITPP niveau. Voorbeelden uit de praktijk zijn gegeven.</p>	<p>Alle 5 de informanten geven aan dat ze het als een risico herkennen. 4 informanten aan dat ze het risico ervaren hebben, 1 zegt dat dit niet het geval is.</p> <p>Van de 4 die het ervaren hebben wordt 3 keer expliciet aangegeven dat dit op ITPP niveau is, 1 keer wordt hier niet specifiek over uitgeweid.</p> <p>Op basis van bovenstaande concludeer ik dat dit een risico is op ITPP niveau en ook ervaren wordt.</p>
	Informant 1 zegt dat er mogelijk andere ITPP risico's zijn maar kan niks vinden.	Er is niks meer aangeleverd hiervoor, hierdoor ga ik er vanuit dat er geen nieuwe risico's gevonden zijn door de informant en neem ik dit punt niet verder mee in mijn onderzoek.
	Informant 2 geeft aan dat je in de gaten moet houden dat je een win-win omgeving creëert voor het ITPP, ook al is niet iedereen hier op uit.	Er is geen aanvullende informatie over deze statement geleverd. Met de beschikbare informatie lijkt dit met Organisatie Politiek, Conflicten en Communicatie te maken te hebben. Hierdoor valt dit samen met reeds bestaande risico's en neem ik dit niet verder op als individueel risico.
	Informant 2 geeft aan dat je in de gaten moet houden welke resources je in zet voor conflict cases, omdat deze anders besturen dan harmonieuze trajecten.	Er is geen aanvullende informatie over deze statement geleverd. Met de beschikbare informatie lijkt dit met Conflicten en Inzet van middelen en resources te maken te hebben. Hierdoor valt dit samen met reeds bestaande risico's en neem ik dit niet op als nieuw individueel risico.

Interview tekstanalyse – toelichting ‘waarom’

Risico#	Analyse Waarom	Codering uitspraken	Conclusie
1	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt uit de ervaringen en voorbeelden waarmee het waarom van het risico (op ITPP niveau) wordt weergegeven.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat het komt vanwege het niet eens zijn met beslissingen, het niet betrokken zijn, iets niet gedaan is zoals die persoon zou willen, mensen zich willen laten gelden door er iets van te vinden</p> <p>Informant 2 geeft aan dat het effect heeft op de besluitvorming, dat je voortgang er onder leidt, dat mensen elkaar niet mogen, dat er andere belangen zijn, dat er sprookjesboeken worden geschreven ergo dat er dingen beloofd worden die niet goed waargemaakt kunnen worden, dat er vertraging kan optreden, dat de een langzaam wil en de ander snel, dat er tegenstrijdige belangen kunnen zijn en dat je elkaar zal moeten vinden.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat de grote van het conflict het risico bepaalt, dat deze conflicten kunnen gaan conflicteren met het geheel van het ITPP, dat mensen niet met elkaar willen praten of overweg kunnen, dat doelstellingen niet overeen komen, dat je mensen mee moet krijgen, dat rationalisatie tot conflicten kan leiden, dat anders zaken niet op elkaar aan gaan sluiten</p> <p>Informant 4 zegt dat de een het op een specifieke manier wil hebben en de ander op een andere manier, dat je moet kunnen escaleren, dat er belangen conflicten kunnen zijn, dat je besluiten en keuzes moet maken.</p> <p>Informant 5 zegt dat besluiten niet op elkaar aansluiten en dat belangen conflicteren, dat er keuzes gemaakt moeten worden, dat zaken soms niet voorbereid zijn voor een keus gemaakt wordt, dat verandering zorgt voor</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolgen 3x Geen overeenkomende belangen hebben 5x Geen of onvoldoende betrokkenheid 5x Het ontbreken van randvoorwaarden 1x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten spreken voornamelijk over de belangen van verschillende partijen die behartigd moeten worden (5x) en betrokken worden bij het geheel(5x).</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd er vertraging zal zijn in het ITPP en de componenten niet meer op elkaar aan zullen sluiten.</p> <p>Dit is een risico omdat alle partijen belangen hebben en dat deze met elkaar afgestemd moeten worden op het ITPP niveau en hierin duidelijke keuzes gemaakt moeten worden met alle betrokken partijen. Indien dit niet gebeurd zal dit leiden tot vertraging in de uitvoer van het ITPP en het niet goed aansluiten van de onderliggende componenten.</p>

	<p>conflicten, dat je mensen mee moet krijgen, dat er randvoorwaarden gesteld moeten worden.</p>		
2	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat mensen meegenomen moeten worden in communicatie en dat er een check moet zijn of mensen elkaar begrijpen.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat er dingen niet gebeuren vanwege onvoldoende communicatie, dat je zonder communicatie niet goed kan sturen of niet snel genoeg gaat of je onvoldoende kwaliteit levert, dat je mensen mee moet nemen in communicatie, dat er anders andere beelden kunnen ontstaan, dat hierbij ook duidelijk maken hoort en je dit moet vragen, validatie is belangrijk anders leidt gebruikersacceptatie hieronder.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat mensen meegenomen moeten worden in het doel van het ITPP, dat herhaling belangrijk is.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat belangen door elkaar heen schieten als er geen afstemming is, dat projecten gaan conflicteren zonder communicatie.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat onderlinge afhankelijkheden in beeld gebracht worden met communicatie, dat er onderling goed moet worden gecommuniceerd en er kennis van genomen wordt, dat communicatie het ITPP voedt, dat er dan duidelijk moet zijn waar communicatie vandaan komt, dat er zo veranderingen gedeeld worden, dat iedereen op de hoogte is, dat er rekening gehouden kan worden met zaken, dat er dingen gepland kunnen worden en op elkaar afgestemd kunnen worden.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolgen 3x Het niet betrekken van mensen in de communicatie 4x Het niet valideren of mensen elkaar begrijpt 3x Onduidelijkheid in afhankelijkheden 1x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten spreken voornamelijk over mensen meenemen in de communicatie (4x), het ook valideren bij de ontvangende partijen (3x) en dat er onduidelijkheid in afhankelijkheden kan zitten (1x).</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd er onduidelijkheid ontstaat in en over het ITPP en dat zaken niet meer met elkaar gaan samenhangen.</p> <p>Dit is een risico omdat het ITPP doorlopend gevoed moet blijven worden dmv communicatie en dit ook te valideren of het begrepen wordt omdat anders de onderliggende componenten uit elkaar gaan lopen en met elkaar kunnen gaan conflicteren. Hier is dan geen goede sturing meer op mogelijk.</p>

3	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat je achterloopt op anderen zonder informatie, dat snelheid erg belangrijk is.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat de boodschap zelf kan zijn maar ook sturingsinformatie, dat je zonder informatie niet goed weet wanneer je klaar bent, dat je niet goed kan ingrijpen op knooppunten, dat het impact heeft op je planning, dat je niet goed kan sturen op je ITPP omdat je blind bent zonder informatie.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat goede besluiten genomen worden op basis van informatie, dat het zorgt voor afstemming in je ITPP.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat je leert van informatie en op basis hiervan het einddoel kan bijstellen, dat je nooit precies weet wat er uitkomt, dat je niet te star moet zijn in je informatievoorziening en dat je continue je informatie moet updaten en heroverwegen.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat je met informatie keuzes kan maken, dat je weet dat je alles goed hebt staan, dat je weet of je iets gaat redden of niet, dat je weet welke stappen je gaat nemen, dat je zonder informatie het vertrouwen van anderen kwijt kan raken, dat je inzicht moet hebben in wat (goed en) fout gaat, dat je soms inschattingen moet maken gebaseerd op informatie, dat je besluitvorming hier van af hangt en dat het zonder informatie langer duurt.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolgen 4x Niet goed op het ITPP sturen 5x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten spreken voornamelijk over hoe je het ITPP stuurt met de informatie en hoe je hiermee de goede beslissingen kan nemen (5x).</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd er niet goed gestuurd kan worden op het ITPP en je geen goede inschattingen en besluiten kunt nemen waarmee je het vertrouwen van anderen kan verliezen.</p> <p>Dit is een risico omdat het ITPP samenhangt met de continue informatievoorziening waarbij beslissingen genomen en ingegrepen kan worden. Indien dit niet kan op basis van (goede) informatie kan je niet sturen en verlies je het vertrouwen van aanpalende partijen waarmee het ITPP verstoort wordt.</p>
4	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat er een afhankelijkheid zit tussen de resources en de ITPP componenten.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat je tijdig moet sturen op de componenten, dat je alle componenten inzichtelijk moet hebben, dat je moet kunnen anticiperen en verwachtingen kan managen omdat het anders impact heeft op je relatie.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat je de scope moet bewaken van het ITPP, dat je inzicht houdt in alle componenten en dat je hiervoor tools en methodieken moet toepassen, dat dit samenhangt met de discipline van de medewerkers.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat je alle componenten continu moet vergelijken en laten aansturen, dat er soms raakvlakken zijn en soms ook helemaal niet en dat als je dit niet coördineert er een chaos komt in het ITPP.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat ITPP componenten niet onderkent kunnen worden, dat afhankelijkheden soms pas laat in beeld komen, dat afhankelijkheden ook gemist worden, dat dit deels speelt bij de projecten zelf en deels op het ITPP niveau, dat de afhankelijkheden goed bestuurd moeten worden, dat je integraal moet kijken naar het gehele ITPP.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolgen 2x Onduidelijke afhankelijkheden 4x Het ITPP niet integraal inzichtelijk hebben 4x Niet tijdig anticiperen 2x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten spreken voornamelijk over dat de afhankelijkheden bestuurd moeten worden (4x), dat je het gehele ITPP integraal moet bekijken (4x) en dat je moet anticiperen dat de componenten veranderen (2x).</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd er chaos ontstaat in het ITPP en dit het vertrouwen schaadt van betrokkenen.</p> <p>Dit is een risico omdat alle ITPP componenten continu in beweging zijn, maar als één integraal speelveld gezien en bestuurd dient te worden. Indien dit niet goed gebeurt wordt synergie verloren en wordt het ITPP-geheel los zand wat ten koste gaat van vertrouwen.</p>

5	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat er keuzes gemaakt moeten worden omdat er andere zaken anders kunnen knellen, dat dit op hoger niveau bepaalt dient te worden en dan naar beneden druppelt.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat dat van belang is omdat je op basis daarvan kan gaan clusteren, dat je altijd je randvoorwaarde inzichtelijk moet hebben, dat je dan weet wat je als eerste kan gaan doen, dat je anders stil staat.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat dit te maken heeft met de kennis en kunde van de medewerkers, dat zij geen oogkleppen op moeten hebben, dat het ITPP als geheel bekeken moet worden, dat dit lastig af te stemmen is, dat je soms pas kort van te voren ziet waar een afhankelijkheid zit, dat dit te maken heeft met kennis tijd en toewijding, dat je dit inzichtelijk moet maken, dat je dit van te voren moet weten zodat je kan acteren, dat hier vaak te weinig aandacht aan gegeven wordt.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat dit risico zorgt voor veel extra kosten, dat er met dit risico gezocht moet worden naar een noodoplossing en dat er veel afhankelijkheden zijn met subprojecten</p> <p>Informant 5 geeft aan dat dit betrekking heeft op de dingen die er gebeuren in het ITPP en dat daar met voldoende begrip naar gekeken moet worden.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolgen 4x Onvoldoende kennis hebben van hoe een ITPP werkt 5x Geen overeenkomende belangen hebben 2x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten spreken voornamelijk over dat er kennis moeten zijn van het ITPP en waar dit voor staat en dat dit wat vraagt van alle ITPP medewerkers (5x), dat je rekening moet houden met de verschillende belangen die er kunnen spelen en hier op in moet spelen (2x).</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd het zorgt voor extra kosten en je ITPP stil kan komen te staan.</p> <p>Dit is een risico omdat het ITPP bestaat uit allerlei componenten die allemaal met elkaar verbonden zijn. Alle ITPP medewerkers zijn hierbij betrokken en zouden hier kennis van moeten hebben en aandacht aan moeten geven, wat vaak te weinig gebeurt. Dit kan dan zorgen voor extra kosten vanwege noodoplossingen en een stilstand in de uitvoer van het ITPP.</p>
6	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat dit ontstaat door reorganisaties of dat mensen weggaan en dat het gat vervolgens niet gevuld wordt. mensen denken dat het niet meer nodig is en mandaat verdwijnt of wordt niet gezien maar het komt altijd boven.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat dat als dit niet duidelijk is mensen op elkaar gaan zitten wachten, je hebt 1 kapitein nodig, verantwoordelijkheden moeten vastliggen, onduidelijkheid moet weggenomen worden, anders moet je je invechten en dit kost tijd en goed will, met duidelijkheid ga je veel sneller en is de structuur beter.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat je moet weten wie wat doet, dat er onduidelijkheid kan zijn, dat er anders aannames ontstaan.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat er keuzes gemaakt moeten worden en dat dat op een juist (ITPP) niveau dient te gebeuren, het project belang is anders dan het grote belang, anders worden beslissingen alleen maar uitgesteld en raken ze achterhaald, een voordeel voor 1 iemand kan een nadeel zijn voor iemand anders en hier moet een besluit over genomen worden.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat iedereen er maar van is, dat iedereen dan ook issues kan blijven ontwijken maar dat deze wel op een gegeven moment opgepakt moeten worden, dat het niet in het midden gelaten moet worden maar opgelost moet worden, dat anders de druk heel erg hoog wordt, dat er keuzes gemaakt moeten worden en dat je op verdere termijn moet anticiperen.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolgen 5x Onduidelijkheid over afspraken 4x Besluiteloosheid 3x Geen overeenkomende belangen hebben 1x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten spreken voornamelijk over onduidelijkheid van gemaakte afspraken over de rollen en mandaten (4x), besluiten die genomen moeten worden (3x) omdat anders belangen tegen over elkaar blijven staan (1x)</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd er geen besluiten worden genomen op ITPP niveau en dat iedereen dan voor zijn eigen succes zal moeten kiezen wat ten koste gaat van tijd en doeltreffendheid.</p> <p>Dit is een risico omdat het ITPP bestaat uit allerlei componenten waarbij iedereen zijn eigen taak heeft uit te voeren en dit duidelijk moet zijn zodat iedereen weet wat ze van elkaar kunnen verwachten. Indien er tegenstrijdige belangen zijn moeten hier daadkrachtige keuzes in gemaakt worden. Anders gaat dit ten kosten van je snelheid en aansluiting en kan dit resulteren in conflicten.</p>

7	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat er in een proces soms frictie ontstaat en dat het dan veel tijd kost, dat er niet genoeg aandacht besteed wordt aan processen, dat het door de tijd heen afgeweken wordt van een proces en dat je daar moeilijk uitkomt.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat je dit eerst moet ontdekken, dat er standaard processen moeten zijn, dat mensen op verschillende manieren werken, dat je grenzen van het proces moet schetsen maar wel een mate van vrijheid moet bieden, dat je soms mensen moet dwingen.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat de vertaalslag van theorie naar praktijk moeilijk is, dat dit samenhangt met de maturiteit van het ITPP.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat je conform processen moet werken, het makkelijk is om om de processen heen te werken, dat het vroeger makkelijk kon om direct te schakelen ipv via een proces, dat we gestructureerde moeten gaan werken, dat vanwege de tijd een proces omzeilt wordt.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat dit zit in de helderheid van de afspraken, dat dit goed ontworpen moet worden, dat dit met verantwoordelijkheid te maken heeft, dat er duidelijk moet zijn wie wat en voor hoelang doet, dat je anders geen stap verder komt.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolgen 3x Niet genoeg (blijvende) aandacht voor procesvoering 5x Teveel standaardisatie 3x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten spreken voornamelijk over de blijvende aandacht die er moet zijn voor procesvoering om deze goed te houden (5x) en de mate van standaardisatie van de processen (3x)</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd er een wildgroei van activiteiten ontstaan die niet gebundeld of gecoördineerd worden en voor heel veel tijdverlies zorgen.</p> <p>Dit is een risico omdat het ITPP op een gecoördineerde manier moet samenwerken. Processen zijn er echter om het werk te stroomlijnen en dit is een iteratief proces waardoor er blijvende aandacht moet zijn om de processen te laten doen waarvoor ze ontworpen zijn, hierbij wordt speciale aandacht gevraagd voor een gezonde mate van standaardisatie. Door hier niet in te voorzien en mensen teveel te dwingen zullen zij alsnog hun eigen weg blijven kiezen wat zal zorgen voor schaduwwactiviteiten en tijdverlies.</p>
8	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat er rare dingen kunnen gebeuren zonder portfolio manager, dan toen een portfoliomanager er niet was alles scheef liep.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat je met een goed PMO een kwalitatief slechte portfolio manager kan ontlasten, dat ervaring een rol speelt, dat mensen ambitie hebben om dit te doen maar daarmee onbekend onbekwaam zijn.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat je de basis theorie moet kennen, dat ook mensen in deze functie dat niet hebben, dat er een mate van persoonlijke invulling in de rol is, dat dit samenhangt met de volwassenheid van het managen van het ITPP.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat iemand geschikt kan zijn voor de functie of niet, dat als de kwaliteit niet goed is het ITPP niet zal slagen, dat alles in dat geval stilvalt.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat dit met alle invalshoeken van een ITPP te maken heeft, dat je hier de juiste competenties voor moet hebben, dat het anders mis gaat, dat je alle invalshoeken moet begrijpen en over mee moet kunnen praten, hoe meer ervaring je hebt des te beter, dat dit gaat over vertrouwen en acceptatie, dat je dan samen de goede keuzes kan maken, dat je knopen moet kunnen doorhakken.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>gevolgen 3x Een gebrek aan kennis en ervaring 4x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten spreken voornamelijk over het belang van kennis en ervaring van een project portfolio manager (4x).</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd er geen goede beslissingen worden genomen in het ITPP en het mogelijk stilvalt.</p> <p>Dit is een risico omdat het ITPP geleid moet worden door een daadkrachtige project portfolio manager die de implicaties van besluiten kan overzien. Indien deze rol niet goed ingevuld wordt zullen de juiste keuzes niet gemaakt worden en zal de uitvoer van het ITPP stilvallen.</p>

9	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat je zonder bewame portfolio component manager je geen project uit kan voeren, dat de schuld dan ergens anders gelegd wordt, dat er niet goed gecommuniceerd wordt en soms bij de klant worden weggestuurd, dat je een risico hebt dat je de mensen niet hebt met de juiste zwaarte, dit zorgt dat een project niet goed wordt uitgevoerd en tot een ontevreden klant.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat je mensen moet dwingen om via bepaalde routes te lopen dmv tollgates, je medewerkers moet helpen bekwaam te worden, dat er soms geen projectbreakdowns worden opgeleverd waarop zij voortgang boeken en budget uitnutting doen, dat er dan veel projecten stil staan en je geen inzicht hebt in hoe ver die zijn, dat je budget goed moet beheren, dat je daar anders niet op kan sturen.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat van portfolio-, programma- en projectmanagers andere competenties wordt verwacht, dat er verschillende competenties nodig zijn, dat de stuurgroep waaraan gerapporteerd wordt kennis nodig heeft van het ITPP niveau.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat dat je zelf keuzes moet maken voor logische stappen en dat je daar goed geëquipeerd personeel voor moet hebben.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat je soms mensen moet vervangen, om een sessie te hebben met betrokkenen om te kijken wat er nog van kan worden gemaakt, dat er dan conclusies getrokken worden, dat dit heeft geleidt tot een goed resultaat, dat er mensen zijn die structureel onder-performen, dat er een klik moet zijn met de klant en het type project van de omvang die er speelt.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>De informanten die zeggen dat het geen ITPP risico is (2x) Gevolgen 1x Een gebrek aan de juiste vaardigheden 2x Een gebrek aan communicatie 1x</p> <p>De informanten die zeggen dat het een ITPP risico is/kan zijn (3x) Gevolgen 2x Een gebrek aan de juiste vaardigheden 3x Een gebrek aan goede samenwerking 2x Niet op de juiste zaken sturen 2x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten die aangeven dat dit geen ITPP risico is spreken voornamelijk over een gebrek aan de juiste vaardigheden (2x) en een gebrek aan communicatie (1x).</p> <p>De informanten die aangeven dat dit wel een ITPP risico is of kan zijn spreken voornamelijk over een gebrek aan de juiste vaardigheden (3x), een gebrek aan goede samenwerking (2x) en niet op de juiste zaken sturen (2x).</p> <p>De informanten van de eerste groep geven aan dat als dit niet goed gemitigeerd wordt dat er geen project uitgevoerd kan worden en dat dit kan leiden tot ontevreden klanten.</p> <p>De informanten uit de tweede groep geven aan dat als dit niet goed gemitigeerd wordt projecten stil komen te staan, dat je niet goed kan sturen en dat er soms mensen vervangen moeten worden om niet tot slechte resultaten te komen.</p> <p>Hierdoor kom ik tot de volgende conclusie:</p> <p>Dit is een ITPP risico omdat er veel overeenkomsten zitten in de bevindingen van de informanten, ze geven bijna allemaal aan (zowel de ontkeners als de bevestigers) dat dit risico kan ontstaan vanwege een gebrek aan vaardigheden en met communicatie en samenwerking te maken heeft. De informanten die dit ITPP risico ontkrachten geven daarbij ook aan dat de uitvoer van de projectportfolio componenten stil kan komen te liggen indien dit niet uitgevoerd wordt wat zal leiden tot ontevreden klanten. Hier zal het ITPP onder leiden en mogelijk op dit niveau op ingegrepen moeten worden.</p>
---	---	--	---

10	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat dit gaat over de invulling van rollen en taken, dat sommige middelen niet up to date kunnen zijn, dat dit tot onrust leidt of het te lang duurt of dat er afspraken niet nagekomen worden.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat je dit in besluitvorming van te voren vast moet leggen, dat je er anders niet aan kan beginnen, dat het een randvoorwaarde is.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat als deze zaken de scope van het project of programma ontstijgt het op portfolio niveau moet komen, dat dit gelaagdheid heeft, dat het in de stuurgroep geadresseerd moet worden.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat een case nog slechter eindigde dan dat ze voorzien hadden, dat ze hier al rekening mee hadden gehouden maar toch onvoldoende, dat dit op basis van uitgangspunten gecalculeerd wordt, dat je verstand van zaken moet hebben.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat hier tekorten van kunnen zijn.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolgen 3x Onduidelijkheid van besluitvorming 3x Ontrekkende uitgangspunten en randvoorwaarden 3x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten spreken voornamelijk over de duidelijkheid in besluitvorming die er moet zijn (3x) en het hebben van uitgangspunten en randvoorwaarden (3x)</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd er onrust in het ITPP ontstaat en dat je dan niet goed kan beginnen aan de uitvoering van de ITPP componenten, hiermee kan je je afspraken niet nakomen.</p> <p>Dit is een risico omdat het ITPP bestaat uit allemaal componenten en middelen. Indien deze niet voor handen zijn moet duidelijk zijn hoe hier besluiten over genomen worden. Anders zorgt dit voor vertraging op de voortgang van het ITPP en kunnen afspraken die het ITPP zou verwezenlijken niet worden nagekomen.</p>
11	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat er de mensen en middelen voor moeten zijn, dat mensen anders van baan kunnen wisselen of oneigenlijke dingen kunnen gaan doen.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat dit speelt binnen een organisatie die in beweging is of dat mensen ergens anders meer geld kunnen verdienen, dat mensen ergens worden opgeleid en daarna vertrekken.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat je met het sturen kijkt naar de actuele status maar ook vooruit kijkt, dat het een enorm succes zou zijn als dit op een goede manier wordt ingevuld, dat het anders bijna stuurloos wordt.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat je niet effectief bent als je niet op een kwalitatief goede manier schakelt, dat je dan niet effectief bent, dat je daardoor niet de juiste mensen binnen houdt.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat mensen soms ziek worden, dat mensen soms minder goed presteren of minder goed in hun vel zitten en dat je daar dan een beslissing over moet maken, dat je snel moet schakelen, dat je mensen tegen zichzelf moet beschermen en voortgang moet houden.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolgen 4x Niet goed sturing in een bewegende organisatie 2x Onbeschikbaarheid van mensen 3x Traagheid van besturing 2x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten spreken voornamelijk over de mogelijke inzet van mensen (3x), de sturing van een organisatie die in beweging is (2x) en de snelheid van die besturing (2x)</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd er mensen, waarin veel geïnvesteerd wordt om die op te leiden, zullen vertrekken en je daar geen effectiviteit van kan behalen en je ITPP stuurloos wordt.</p> <p>Dit is een risico omdat het ITPP uitgevoerd wordt door de medewerkers. Als er in hun geïnvesteerd wordt en ze daarna vertrekken zullen ze meer kosten dan dat ze opleveren en zal het ITPP nooit een optimale performance kunnen leveren.</p>

12	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat dit kan ontstaan met iemand die zich ondanks alles wil positioneren, of dat iemand zijn positie wil versterken.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat je hoopt dat mensen reeel zijn over hun belangen en dat ze geen verborgen agenda hebben, soms willen mensen ook intern niet naar elkaar luisteren, cultuur speelt ook mee, keuzes om niet meer naar het buitenland te outsourcen is ook een politieke overweging, voorkomen dat eigen problematiek inzichtelijk wordt speelt ook mee.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat dit speelt op stuurgroep niveau, dat je zichtbare en onzichtbare politiek hebt, voor de onzichtbare politiek moet je je connecties gebruiken om dit te achterhalen, er kan veel tijd voorbij gaan om de politiek te achterhalen, iedereen heeft zijn eigen businessplan, de belangen kunnen tegenstrijdig zijn.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat project belangen soms conflicteren met het organisatie belang, of conflicteert met een klantbelang, dat je als je met alle belangen rekening mee houdt je niet verder komt, dat je belangen moet afwegen, dat dit per item bekeken moet worden.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat de verantwoordelijke zich afvragen of oplossingen wel gaan helpen, dat je soms uitgespeeld wordt tegenover elkaar, dat je soms de schuld krijgt toegespeeld, dat partijen soms in het nauw zitten, dat je soms voor het blok gezet wordt, dat dit te maken heeft met powerplay richting het senior management.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolgen 2x het gebrek aan samenwerking 4x Verschillende doelstellingen hebben 5x Powerplay richting management 2x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie: De informanten spreken voornamelijk over het hebben van verschillende doelstellingen (5x), hoe dit ontstaat met gebrekkige samenwerking (4x) en op welk niveau dit speelt (2x).</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd er veel tijd verloren gaat met het achterhalen van beweegredenen en dat er dan met schuld gewerkt wordt wat onconstructief voor de doelstelling van het ITPP is.</p> <p>Dit is een risico omdat het ITPP als een geheel opereert. Alle verschillende componenten kunnen echter verschillende of tegenstrijdige doelstellingen hebben. Als hier niet op ingespeeld wordt zal dit resulteren in een onconstructieve samenwerking tussen de componenten wat kan leiden tot conflicten en wat het ITPP vertraagd in de uitvoer.</p>
13	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat je dit snel moet zien en ingrijpen, dat je mensen hier op aan moet spreken.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat als de organisatie onder druk komt te staan dit je klantrelatie kan vertroebelen, je het management nodig hebt, dat je met hun goed kan sturen, dat ze niet alleen moeten luisteren maar ook besluiten.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat dit te maken heeft met onbekendheid, dat het management ook weet hoe ITPP management werkt, dat dit niet verwacht moet worden met portfolio management, dat je basiskennis nodig hebt, dat je geen toewijding kan geven als je het niet begrijpt.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat veel managers geen affiniteit hebben met IT en daardoor er vandaan blijven, dat ze verkeerde beslissingen nemen en niet snappen hoe ze dat moeten doen, dat ze vooral bezig zijn met het eindproduct, dat ze niet goed snappen wat de impact van IT is op hun bedrijfsproces.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat het support moet hebben en zij facilitair leiderschap moeten tonen, dat je het anders zwaar hebt, dat je backup moet hebben omdat je anders een zware wedstrijd hebt, dat het management altijd de macht heeft, dat ze zich tegen je kunnen keren en je dan out of business bent, dat je dan niks meer kan bereiken.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolgen 4x Een gebrek aan kennis van IT en ITPP 2x Gebrek aan ondersteuning 3x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie: De informanten spreken voornamelijk over het belang van de management ondersteuning (3x) en de kennis van het management over de IT en het ITPP (2x).</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd er niet goed gestuurd kan worden omdat het management niet begrijpt wat en waarom er in het ITPP gebeurt en dit kan leiden tot verkeerdere beslissingen ten koste van je klantrelaties.</p> <p>Dit is een risico omdat het ITPP net als de rest van de organisatie bestuurd wordt door het management en zij moeten begrijpen hoe dit werkt en ze alleen dan de juiste keuzes kunnen maken. Indien ze niet toegewijd zijn aan het ITPP zal dit niet het doel bereiken ten koste van je klantrelaties.</p>

14	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat dit kan ontstaan vanwege menselijk gedrag.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat je hoopt dat ze ook mandaat hebben om dingen voor elkaar te krijgen, dat ze aangeven welke richting het op moet gaan, dat dit moeilijk is bij een grote organisatie, dat kleine organisaties vaak veel sneller keuzes kan maken, dat je als er geen keus gemaakt wordt door het management je dat zelf zal moeten doen, dat je soms beter kan zorgen dat het management überhaupt geen keus hoeft te maken.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat er soms snel besluiten genomen worden en soms ook helemaal niet, dat de trigger om besluiten te nemen onduidelijk is, dat top of mind staan help bij de daadkracht, dat je soms zelf moet sturen, dat er voor kleinere klanten soms minder aandacht en draagvlak is.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat dit killing is voor je bedrijf, dat je de impact hiervan moet overzien, dat je anders geen goede beslissing kan nemen, of een beslissing zou durven nemen, soms kan je beter een beslissing maken en er op terugkomen dan geen beslissing nemen, dit kost heel veel tijd, je moet beslissingen nemen, dit kost heel veel geld, hierdoor raak je door de tijd ingehaald, dit heeft met besluiteloosheid te maken, dit heeft te maken met organisatiebelang vs projectbelang. dit heeft heel veel impact, management moet beslissen.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat het moeite kost om tot besluiten te komen, dat je soms wel een half jaar verder kan zijn, dat gebrek aan besluiten killing is, dat ze er niet altijd goed over nadenken, dat je als het fout gaat veel tijd en aansturing kost, dat het portfolio team soms zelf keuzes moet maken ook over financiën.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolgen 2x Onduidelijkheid over het nemen van besluiten 5x Het niet sturen met mandaat 4x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten spreken voornamelijk over het nemen van besluiten (5x) en het belang van sturing geven met mandaat (4x) .</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd dit veel tijd en geld kost en dit uiteindelijk killing voor je bedrijf kan zijn.</p> <p>Dit is een risico omdat het ITPP net als de rest van de organisatie bestuurt wordt door het management en zij moeten door middel van hun effectieve ingrijpen dit laten werken. Indien ze niet effectief zijn zullen er geen goede besluiten genomen kunnen worden en zal dit tot grote schade leiden binnen de organisatie.</p>
15	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat dit te maken heeft met onbekendheid en uit je comfortzone moet komen, dat dit menselijke eigenschappen zijn.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat je moet evalueren, dat je nooit in een rechte lijn op je doel af gaat, dat je opdracht altijd wel verandert.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat als je verandering doorvoert je een andere richting en andere middelen en strategie nodig kan hebben, dat dit heel veel tijd kost.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat je je onvoldoende aanpast, alles loopt dan vast, je moet soms met nieuwe processen gaan werken, je moet je aanpassen met de omgeving en met veranderingen, je moet anticiperen.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat dat altijd alles verandert, dat zaken hierdoor uitlopen en je klanten kan verliezen vanwege traagheid, dat als je hier niet op inspeelt je problemen gaat krijgen, dat je hier flexibel mee om moet gaan.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolgen 2x Onduidelijkheid vanwege menselijke onvoorspelbaarheid 1x Het niet sturen met verandering 4x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten spreken voornamelijk over het sturen met verandering (4x) en de menselijke inbreng (1x).</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd de ITPP componenten uit elkaar gaan lopen en dat dit veel tijd kost waarmee het ITPP vastloopt.</p> <p>Dit is een risico omdat het ITPP juist ingezet wordt om met veranderingen om te gaan en hier op in te spelen. Als het ITPP niet goed kan sturen op die continue stroom aan veranderingen zal het ITPP uit elkaar gaan lopen waarmee er problemen in de organisatie ontstaan en de gewenste verandering niet goed ingezet wordt.</p>

16	<p>In de interviewtekst heb ik op basis van eigen inzicht de tekst dikgedrukt gemaakt die de herkenning van het risico (op ITPP niveau) weergeeft. Daarbij heb ik ook op basis van eigen inzicht uit de gegeven voorbeelden de kern van het waarom gedestilleerd.</p> <p>Informant 1 geeft aan dat mensen dit niet snappen of niet willen zien.</p> <p>Informant 2 geeft aan dat je van te voren alle stakeholders moet identificeren, dat je hun belangen inzichtelijk moet maken, dat dit vaak onderschat wordt, dat je ook inzichtelijk moet hebben wat ze niet mogen besluiten, het besluitvormingsproces moet inzichtelijk zijn, zodat je kan anticiperen, zodat je kan beïnvloeden.</p> <p>Informant 3 geeft aan dat je een compleet beeld moet hebben, dat je van te voren iedereen betreft, dat ze in het hoogste besturingsniveau terugkomen, dat het anders sowieso mis gaat.</p> <p>Informant 4 geeft aan dat je een project kan starten maar zonder alle stakeholders te betrekken dit later zorgt voor drama, dat je mensen aligned moet houden, dat ze anders weerstand kunnen gaan bieden, dat iemand niet was meegenomen en zich gepasseerd voelde, dat sommige mensen heel hard door drukken, dat er verschillende belangen kunnen zijn.</p> <p>Informant 5 geeft aan dat als ze niet goed aangehaakt zijn niet goed weten wat er speelt, dat ze daardoor de urgentie niet goed in kunnen schatten, dat ze niet goed de kwaliteit in de gaten houden, dat je elkaar moet zien te helpen, dat als je het niet goed borgt de solution niet goed geleverd wordt.</p>	<p>De interviewkernen heb ik op basis van eigen inzicht geabstraheerd naar een gemene deler en samen geclusterd op kleurcode om ze herleiden. Vervolgens heb ik aangegeven hoeveel informanten deze punten aanhalen.</p> <p>Gevolg 4x Onduidelijke beeldvorming van te voren 3x Onduidelijkheid in de verschillende belangen 2x Onduidelijkheid in het mandaat 2x betrokken samenwerking houden 3x</p>	<p>Op basis van mijn analyse kom ik over dit risico tot de volgende conclusie:</p> <p>De informanten spreken voornamelijk over de beeldvorming van te voren over de stakeholders (3x), op een betrokken manier samenwerken (3x), het mandaat van de stakeholders (2x) en de belangen van de stakeholders (2x).</p> <p>De informanten geven aan dat als dit niet wordt gemitigeerd de stakeholders niet goed op de hoogte zijn wat er precies speelt in het ITPP en ze geen goede keuzes of inschattingen hiervoor kunnen maken, wat zelfs tot conflicten kan leiden.</p> <p>Dit is een risico omdat het ITPP voortdurend bijgesteld wordt onder invloed van de stakeholders, deze moeten daardoor van te voren inzichtelijk en betrokken zijn en hun mandaat moet duidelijk zijn waardoor er op een goede manier samengewerkt wordt in het ITPP. Anders zullen niet de juiste keuzes gemaakt kunnen worden en zal dit mogelijk tot conflicten leiden.</p>
----	---	---	---